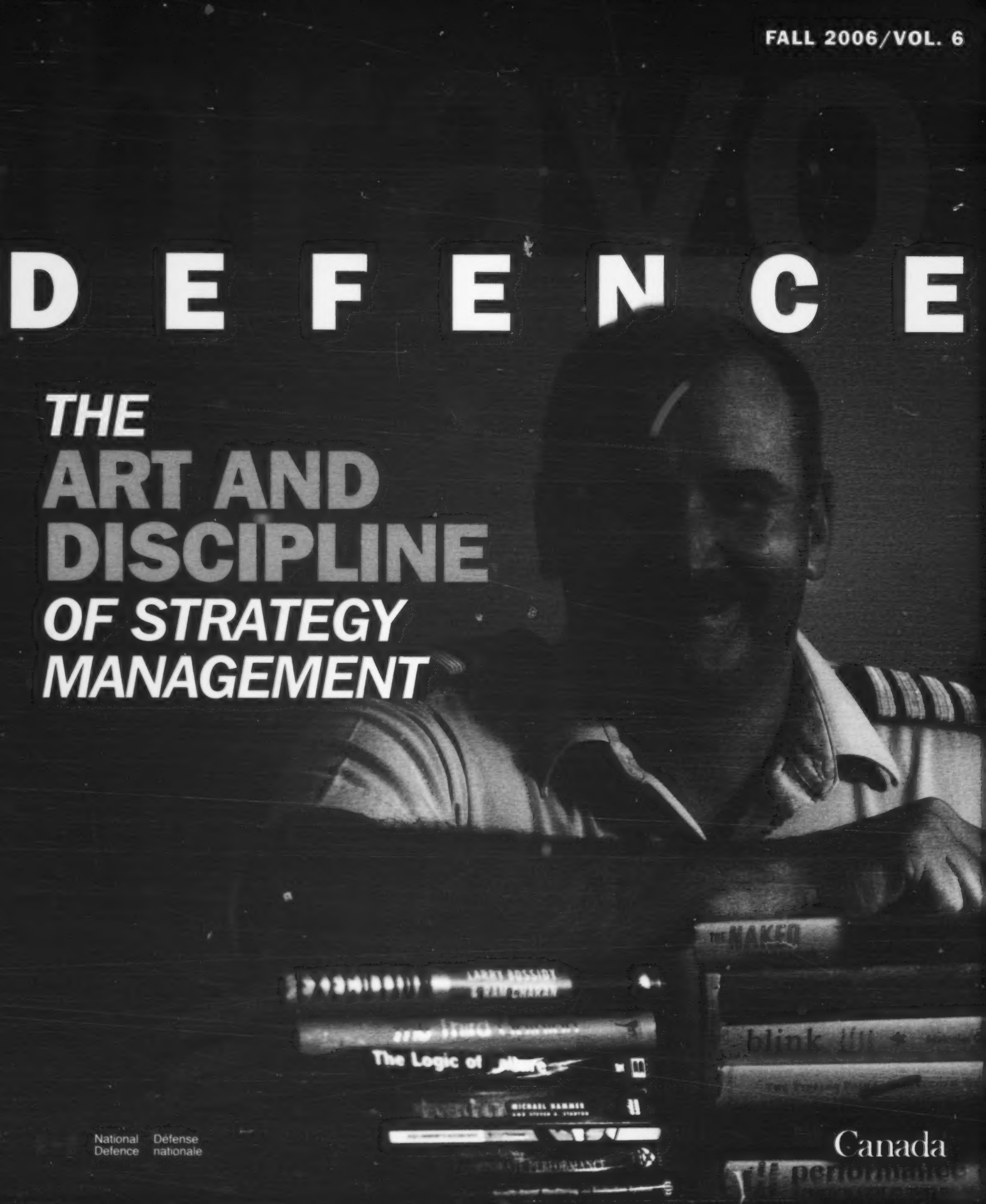
FALL 2006/VOL. 6

DEFENCE

THE ART AND DISCIPLINE OF STRATEGY MANAGEMENT



National Defence / Défense nationale

Canada

MESSAGE BY LIEUTENANT-GENERAL WALTER NATYNCZYK, VICE CHIEF OF THE DEFENCE STAFF

Lieutenant-General Walter Natynczyk, Vice Chief of the Defence Staff.

Lieutenant-General Walter J. Natynczyk, CMM, MSC, CD *was promoted to his current rank and was appointed to the position of Vice Chief of the Defence Staff in the summer of 2006. Prior to this, he was the Chief of the Transformation Team at National Defence Headquarters in Ottawa.*

For more information about LGen Natynczyk or his organization visit: *http://vcds.mil.ca/intro_e.asp* or *http://www.vcds.forces.gc.ca/intro_e.asp* For more information on CF Transformation and Defence Institutional Alignment, visit *http://cds.mil.ca/ta-th/intro_e.asp.*

I feel privileged to have been a part of both the planning and the implementation of transformation across Defence. Initially as Chief of the Transformation team, and now as the Vice Chief of the Defence Staff, I continue to promote the principles of **momentum**, **collaboration** and **transparency**.

As we strive to make the CDS's vision a reality, we must continue to keep checking our progress, to confirm our direction, and to adjust as necessary along the way. However, it is important to keep moving forward. We must work together, up and down and across this diverse organization to fulfill our mandate, in the midst of change and reorganization. We must continue to do so transparently and in a way that all Canadians can remain informed and aware of the future of their military.

As I said earlier this year, "We have to keep everything else going...it's almost like trying to change tires on a moving vehicle. If you come up with a concept, you put it into play, you watch how it works, then you adapt, and then you take the next step. We've been able to achieve a lot in a short period of time—and that's through the collaboration and the transparency of relationships." *(Frontline Defence)*

In communicating with our own people, both military and civilian, I stress three key elements. I believe we must **focus** on the mission at hand: continuously **scan** our environment, and ensure we **deliver** on our operations and priorities, quickly and responsibly.

As Canadian Forces and National Defence efforts progress on transformation and alignment, there will remain two constants: **change** and **communication**. No organization can ignore the need to effectively manage what it knows. Given the magnitude of the Department's mission and today's changing security environment, it is increasingly important that we collaborate as an integrated Defence team, that we maintain the excellent momentum on our priorities, which has begun, and that we clearly communicate our progress to Canadians, to the Government and to our own people.

MESSAGE FROM THE EDITORIAL TEAM

(Left) Bob Beaudoin, Executive Editor. (Right) Karen Lahaise, Editor-in-Chief, and Denise Laframboise, Associate Editor/French Editor bravo Defence.

The last issue of ***bravo Defence*** focused on knowledge: how and why our Defence team should evolve from a *need-to-know* to a *need-to-share* organization. The issue described the importance of capturing and transferring what we know, as individuals and as an organization, in order to better support decision-making and continuous improvement.

The theme of this issue is strategy: why it is important to both manage and execute strategy in order to support the Chief of the Defence Staff's vision and our Department's alignment efforts. In particular, it is aimed at mobilizing middle managers and getting them more involved in understanding and helping execute the overarching strategies of the Department of National Defence and the Canadian Forces (DND/CF).

Just as the Defence team is undergoing significant transformation and organizational change, so too is our publication. The editorial team of ***bravo Defence*** is now part of the new Chief of Programme, in the Directorate of Defence Strategy Management. With our new senior leadership, we are re-evaluating the magazine's role and its emphasis.

While still relevant to senior managers, you will notice that ***bravo Defence*** is now focused more specifically for middle management. The intent is to keep both managers and leaders informed about strategic issues, while melting the "permafrost" that exists between levels in any large organization. It will strive to develop and keep the channels of communication open between those who plan and formulate DND/CF strategy and those who carry it out.

In our next issue, you will be reading more about the new organizations such as the Strategic Joint Staff and the new Commands, and what they do. We hope to have an update from the Chief of the Defence Staff on where the Canadian Forces are headed and to provide you with practical applications and tools that can be used in managing and executing DND/CF's strategy across the organization.

We are excited about our new mandate and extended team. As always, we welcome your input about this publication and encourage you to read it and fill out the enclosed feedback sheet, to help us incorporate your views in future issues.

The ***bravo Defence*** editorial team
Karen Lahaise, Denise Laframboise and Bob Beaudoin

2008-05048/

BRAVO DEFENCE 2006

EDITOR-IN-CHIEF:
Karen Lahaise

EXECUTIVE EDITOR:
Bob Beaudoin

ASSOCIATE EDITOR/ FRENCH EDITOR:
Denise Laframboise

COPY EDITOR:
Brenda Stewart

CONTRIBUTING WRITERS:
Bob Beaudoin, Lieutenant-Colonel Chris Blodgett, Henrietta Bristow, Colonel Gregory Burt, Major Austin Campbell, Lieutenant-Colonel Bob Chamberlain, Karen Ellis, Cynthia Kearns-O'Hara, Denise Laframboise, Karen Lahaise, Major Shawn McKnight, Bryon Milliere, Commander Ian Moffat, Lieutenant-General Walter Natynczyk, Lieutenant-Colonel Karl Paré, Evan Perrakis, Brenda Stewart, Major Bernie Tremblay, Jennifer Walsh, Carrie Zatychee

We welcome your comments and feedback!

Requests for additional copies can be sent to:
Director Defence Strategy Management (DDSM) - Communications
11 CBN, National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, ON
K1A 0K2

Email:
bravo@forces.gc.ca

Web site:
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/bravo/intro_e.asp

Intranet:
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/intro_e.asp

Photos by:
Tecklesphoto.com

Art Direction by:
ADM(PA) DMCS CS06-0244

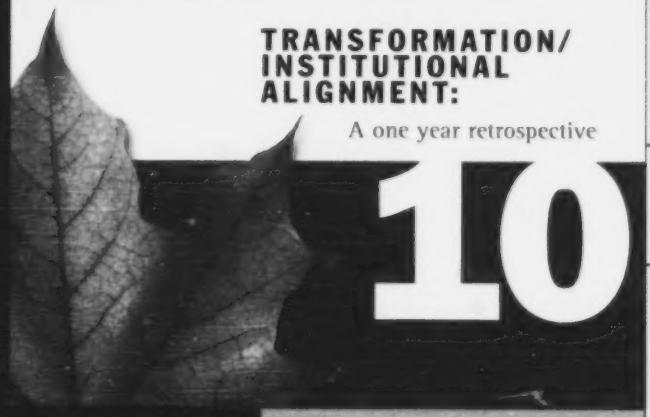
ISSN 1705-902X
NDID#. A-JS-007-000/JP-001

bravo DEFENCE Contents

Cover Story

FROM STRATEGY FORMULATION TO STRATEGY EXECUTION:
An interview with Colonel Gregory Burt
4

19
STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT:
Linking strategy to execution in Defence



TRANSFORMATION/ INSTITUTIONAL ALIGNMENT:
A one year retrospective
10

REFLECTIONS ON LEADERSHIP AND CHANGE:
By Former Managers' Network Executive Champion Karen Ellis
12

24
KNOWLEDGE MANAGEMENT:
Building situational awareness and understanding

COMMUNICATIONS MANAGEMENT:
A key for successful organizations
34

7 **STRATEGY EXECUTION—MANAGING YOUR FUTURE:**
Why strategy execution is important

15 **NETWORK VISION:**
Connecting managers across Defence

17 **ENHANCING GOVERNANCE IN NDHQ:**
Implementing the new governance structure

20 **EXPLAINING DND/CF'S STRATEGY MAP:**
Balanced scorecard basics

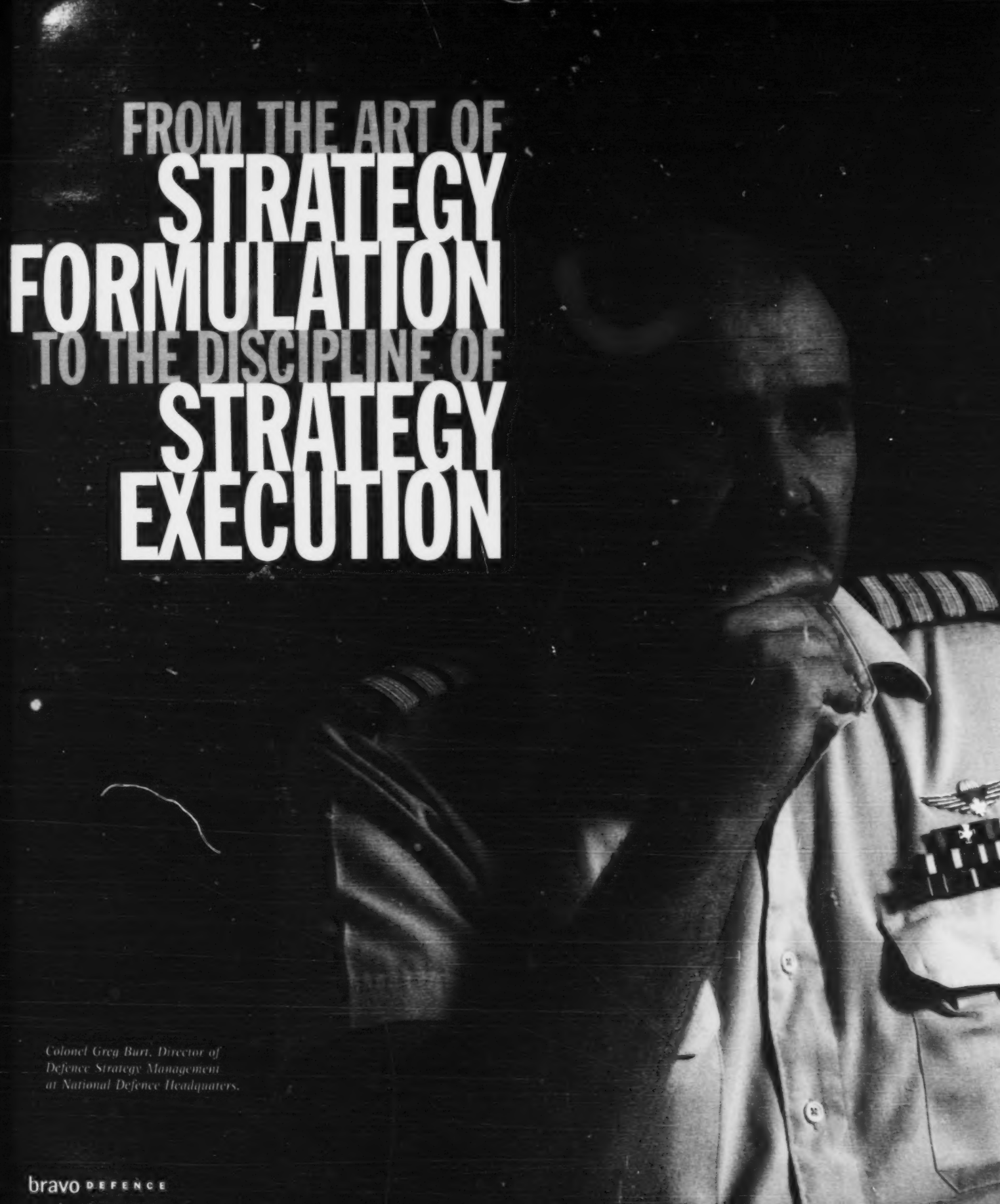
22 **INTEGRATING DEFENCE'S BUSINESS ENVIRONMENT:**
Aligning processes, planning, information & technology

28 **CHANGE—THE NEVER ENDING STORY:**
Offering management support in Defence

31 **DECISION SUPPORT SERVICES IN DEFENCE:**
Ensuring efficiency for teams

32 **REPORTS & ACCOUNTABILITY TO GOVERNMENT:**
Coordinating the facts for Canadians

FROM THE ART OF STRATEGY FORMULATION TO THE DISCIPLINE OF STRATEGY EXECUTION



Colonel Greg Burt, Director of Defence Strategy Management at National Defence Headquaters.

"In the current environment of accountability and transparency, we have to be very focused on what we're doing and have confidence that we're doing what we're supposed to be doing and demonstrate value to Canadians."

By Brenda Stewart

"In today's environment of transparency and accountability, the days of simply formulating a strategy without tracking to see it through are over. We need the tools to track the plan," says Colonel Gregory Burt, Director Defence Strategy Management.

Since January 9, 2006, the Newfoundland native, who has a secondary duty as Director of Infantry, has been leading the strategy management team in the Vice Chief of Defence Staff group. The Directorate of Defence Strategy Management (DDSM) is a newly formed entity at National Defence Headquarters (NDHQ) in Ottawa–and it's a team that is gaining momentum, he says.

Fresh from a recent stint leading the performance management team, Col Burt brings with him plenty of management theory savvy and knowledge of what is happening in the organization–and lots of passion for his current endeavour.

In his previous position, Col Burt held extensive talks with Defence's senior leadership to help them design a strategy map, which shows where the organization is going. The map connects the necessary processes, uses language common across Defence, identifies a focus for the future and complies with federal government requirements.

Reminiscent of a military campaign plan, the strategy map will go hand in hand with the current DDSM campaign plan called Operation TRANSPARENT SHIELD. The campaign plan describes in detail the importance of strategy execution and the need to make strategy management an integral part of the organization. It focuses on protecting the institution's credibility, both internally and externally, while remaining transparent.

The art and discipline

"When you look at the art and discipline of strategy management, we're very good at the 'art'–what we want to do and pretty much how we're going to do it. But we have challenges in the Canadian Forces and the Department of National Defence (CF/DND) as a whole in the 'discipline' part of the execution–managing the strategy and tracking the plan to make sure we're meeting the progress as planned."

This tracking provides situational awareness, he says. The information gives the senior leadership a common operating picture of what's going on and how the organization is progressing towards achieving the strategy–allowing them to make adjustments when and where necessary.

"In addition, we have to be able to report on how we're doing in the departmental performance report, for example to demonstrate value for the government and for Canadians. To be able to do that you have to make sure it is supported by governance structures."

The organization

As he sees it, the role of the DDSM team is threefold.

1. The first aspect is to facilitate and describe the Defence strategy.
2. A second deals with the supplying of tools to senior leadership, including the Vice Chief of the Defence Staff, the Chief of the Defence Staff, the Deputy Minister and the Minister of Defence, and to manage the strategy and to assist them in their decision-making.
3. And finally, the team needs to help Defence as a whole to institutionalize the process of strategy execution–making it a core competency for all decision makers in the organization.

To accomplish its tasks, DDSM has seven lines of operation:

- Leadership
- Education
- Oversight
- Knowledge Mobilization
- Alignment
- Communication, and
- Training

Col Burt says these lines were synthesized from common themes he found in the raft of management books he has read in the last couple of years–a number that hovers between 30 and 40, he says.

DDSM

Mission

To foster effective management practices to enable Defence strategy execution.

Vision

To be renowned as the key constituents that enable DND/CF to become a best-practice organization in integrated defence management at home and abroad.

Key Role

Causing the right discussions to occur, leading to common understanding and action orientation.

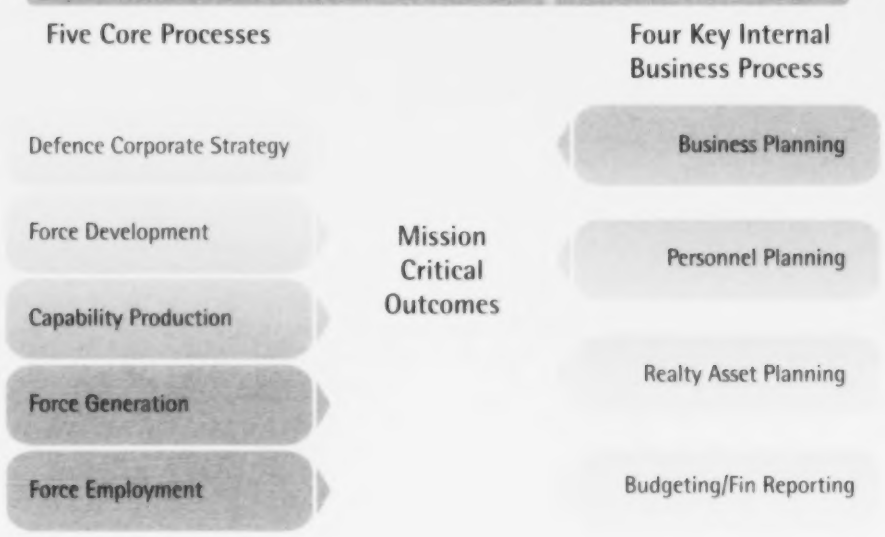
Key Task

Enhance Defence management to meet the standards and challenges of the new public sector management.

"Everyone needs to get involved. If you don't understand the corporate strategy, or where we're going in the organization, ask..."

Figure 1:

The delivery of Defence programmes occurs through one or more of the five core Defence processes. The five core processes are identified in Figure 1 below. It is important that these processes be aligned and comprehensive throughout Defence. A disciplined approach is needed to manage these complex processes in order to achieve success in execution.



Col Burt's bookshelves are heavy with dozens of books on management and audio resources on the same topic. Among them are such notable titles as *Making Strategy Work; Leading Effective Execution and Change* by Lawrence G. Hrebiniak, *Building Better Boards: a blueprint for effective governance* by David A. Nadler, Beverly Behan, Mark Nadler, Jay W. Lorsch, publications from the Kaplan and Norton series such as *Strategy Maps*, and *The Logic of Failure* by Dietrich Dörner.

Importance of strategy management

"Strategy management is particularly vital during this period of transformation in the Canadian Forces because we have to make sure that we have a plan and that we know how we are progressing toward that plan. Furthermore, because we're getting additional funding, there are compliance and 'due diligence' issues about how we are progressing. This includes purchasing new equipment and implementing our new organizational structures."

And speaking of adherence to federal government standards, he says, "We have to comply, yes...but we should be shifting from simple compliance to continuously improving our strategy execution."

This he likes to refer to as implementing strategy from "c to shining c."

From the necessities of this current environment, Col Burt has developed a list of priorities for the upcoming year:

- facilitating the implementation of the new governance structures;
- cascading performance management throughout Defence

- facilitating the implementation of a lessons learned architecture; and
- improving the quality of reports to Parliament and the Treasury Board Secretariat.

Communication

Keen to keep the momentum going, Col Burt has lots of ideas for getting the strategy management message out. His first and perhaps most important step is providing senior leaders with the necessary tools and information and then communicating these through the chain of command. Also, he says, the mobilization of military and civilian middle managers from coast to coast is extremely important. In addition, his organization is poised to begin work on redesigning the Defence Planning and Management Web site to make it subject-based, rather than organization-based. And, he plans to publicize the ideas—and practical implementation of strategy management in publications such as ***bravo Defence***.

Another avenue to communicate the message is through knowledge and performance management communities of practice. "We participate in national and international communities in these fields. In both the Government of Canada and in the international community, we're gaining momentum as a leader because of the approach we're taking."

Some advice

"Everyone needs to get involved. If you don't understand the DND/CF corporate strategy, or where we're going in the organization, ask your manager or superior officer to confirm your role in the overall evolution of the plan and how you can help to make it a core competency." *(See related articles on Performance Management on pages 19-21).*

"We're at a tipping point now and it's time to get our ducks in a row. In the current environment of increased accountability and transparency, we have to be very focused on what we're doing and have the confidence that we're doing what we're supposed to be doing and demonstrate value to Canadians."

With a smile, he quotes from *The Naked Corporation: how the age of transparency will revolutionalize business*, by Don Tapscott and David Ticoll.

"If you have to be naked, you had better be buff."

For more information about the Directorate of Defence Strategy Management visit: *http://vcds.mil.ca/dgsp/intro_e.asp* or *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro_e.asp*

"We're at a tipping point now and it's time to get our ducks in a row."

STRATEGY EXECUTION — MANAGING YOUR FUTURE

By Colonel Gregory Burt

No article on Defence strategy management would be complete without an explanation of strategy management in National Defence. This is the focus of our Directorate of Defence Strategy Management (DDSM). It is what we do to help facilitate the process of strategy execution across Defence.

But what exactly is strategy execution? In Defence, it is what decision-makers are responsible for. This includes: the process of translating the strategy into shorter term objectives and action plans, following through, implementing controls, and providing feedback. In Defence, the strategy that the decision makers must execute is described in the vision of the Chief of the Defence Staff, in the Defence Capability Plan (DCP), which is under development, and the Strategic Capability Investment Plan (SCIP).

Why is strategy execution important? Simply because it is critical to success. Having a strategy and not carrying it out, accomplishes nothing and gets us nowhere. Regrettably, successful strategy execution is far from easy—it requires a disciplined approach and a commitment to managing change at all levels of the organization.

For example, as our organization adapts to the new conditions created through Canadian Forces (CF) transformation, a commitment to overcoming problems in our traditional hierarchy and the existing vertical silos may require that we change the incentives and rewards, in order to stimulate the new behaviours we want to encourage. We need to understand both the existing and the new environment into which we are moving.

The CF and its activities are clearly affected by factors out of our control. For example, it is clear that the Government of Canada's strategic environment, in response to national and international pressures, will shape the execution of Defence strategy. Public trust, transparency, accountability and integrity are front and centre on the federal government agenda.

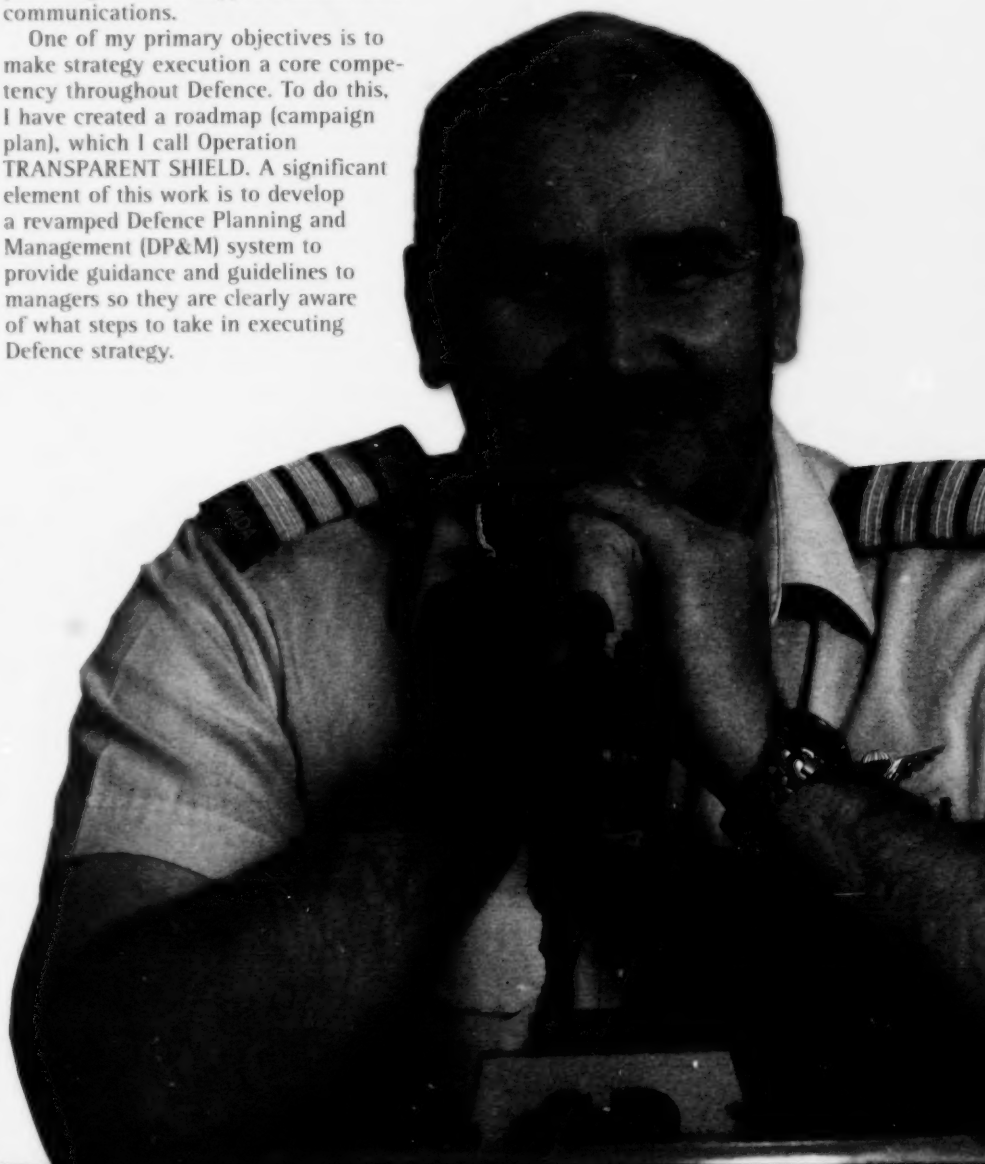
Departments, including Defence, consistently apply a common set of government-wide standards for measuring and reporting information—namely the global generally accepted accounting principles (GAAP). In addition, as we move into the future department-specific guidelines for planning, risk management and governance will be critical to our successful implementation of these guidelines.

Another factor that studies highlight is that despite the best intentions and directions from leadership, organizations are often unclear on how to execute strategy for three main reasons:

- they can't **describe** their strategy;
- they don't **manage** their strategy effectively; and
- they haven't **made strategy execution a core competency**, and institutionalized it throughout the organization (See Figure 1).

Specifically, what my team and I do includes governance management, integrating business processes, performance management, integrated risk management, corporate reporting, knowledge management, change management, providing decision support, and internal communications.

One of my primary objectives is to make strategy execution a core competency throughout Defence. To do this, I have created a roadmap (campaign plan), which I call Operation TRANSPARENT SHIELD. A significant element of this work is to develop a revamped Defence Planning and Management (DP&M) system to provide guidance and guidelines to managers so they are clearly aware of what steps to take in executing Defence strategy.



Colonel Greg Burt, Director of Defence Strategy Management.

Successful strategy execution requires a disciplined approach and a commitment to managing change.

In order to provide managers with the information they require to carry out this difficult task effectively, we offer courses on the management of Defence resources and strategy. As well, we offer knowledge management (KM) conferences and a brokerage service to provide direct assistance to users across DND/CF. Managers can also choose to participate in performance management and KM communities of practice. Communication is extremely important and our intent is to provide sources of information such as the DDSM Web site and ***bravo Defence***.

DND/CF is such a huge, complex organization that it doesn't and can't turn on a dime. For that reason, I have adopted the motto for my team of "festina lente." This is Latin for "make haste slowly; don't be impetuous." Our intent is to proceed methodically and deliberately towards the objective of providing key enablers throughout the organization to assist leadership in describing and executing Defence strategy.

As we progress, in order to monitor strategy execution, it is my intention to provide reports before, during and after these activities to identify significant deviations in performance and identify learning needs and ensure feedback to participants. The goal is to clearly identify the cause of problems and address them.

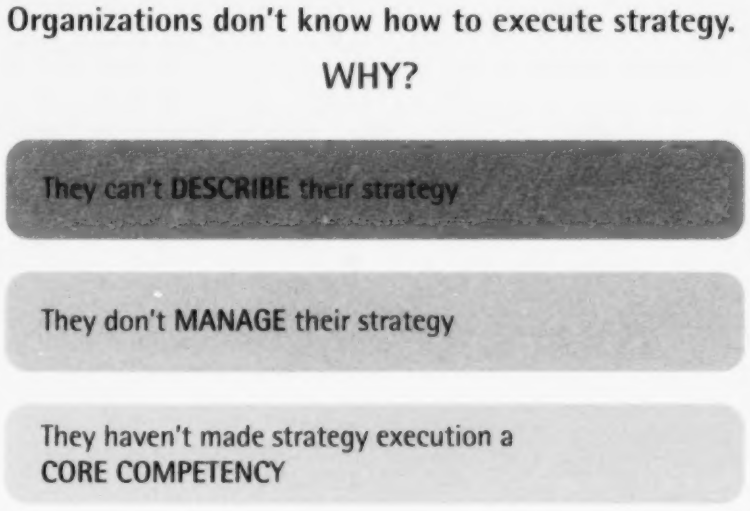
Otherwise, as Dietrich Dörner writes in his book, *Logic of Failure*, "If we never look at the consequences of our behaviour, we can always maintain the illusion of our competence."

To get more information on the Chief of the Defence Staff vision visit: *http://cds.mil.ca/cft-tfc/pubs/documents_e.asp* or *http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/intro_e.asp*

For more information about DDSM and its services visit: *http://vcds.mil.ca/dgsp/intro_e.asp* or *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro_e.asp*

Colonel Gregory Burt is Director Defence Strategy Management (DDSM) in the Vice Chief of the Defence Staff organization.

Figure 1



Source: Kaplan and Norton

Successful strategy execution requires a disciplined approach and a commitment to managing change.

In order to provide managers with the information they require to carry out this difficult task effectively, we offer courses on the management of Defence resources and strategy. As well, we offer knowledge management (KM) conferences and a brokerage service to provide direct assistance to users across DND/CF. Managers can also choose to participate in performance management and KM communities of practice. Communication is extremely important and our intent is to provide sources of information such as the DDSM Web site and ***bravo Defence***.

DND/CF is such a huge, complex organization that it doesn't and can't turn on a dime. For that reason, I have adopted the motto for my team of "festina lente." This is Latin for "make haste slowly; don't be impetuous." Our intent is to proceed methodically and deliberately towards the objective of providing key enablers throughout the organization to assist leadership in describing and executing Defence strategy.

As we progress, in order to monitor strategy execution, it is my intention to provide reports before, during and after these activities to identify significant deviations in performance and identify learning needs and ensure feedback to participants. The goal is to clearly identify the cause of problems and address them.

Otherwise, as Dietrich Dörner writes in his book, *Logic of Failure*, "If we never look at the consequences of our behaviour, we can always maintain the illusion of our competence."

To get more information on the Chief of the Defence Staff vision visit: *http://cds.mil.ca/cft-tfc/pubs/documents_e.asp* or *http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/intro_e.asp*

For more information about DDSM and its services visit: *http://vcds.mil.ca/dgsp/intro_e.asp* or *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro_e.asp*

Colonel Gregory Burt is Director Defence Strategy Management (DDSM) in the Vice Chief of the Defence Staff organization.

Figure 1

Organizations don't know how to execute strategy.

WHY?

They can't **DESCRIBE** their strategy

They don't **MANAGE** their strategy

They haven't made strategy execution a **CORE COMPETENCY**

Source: Kaplan and Norton

CF Transf

By Denise Laframboise

"The security environment in which we operate has changed since 9/11 and we need to transform to respond to the new threats to Canada and North America, and to contribute to international security," declared General Rick Hillier, the Canadian Forces Chief of the Defence Staff (CDS) in February 2005.

Momentum built quickly as the CDS established four Action Teams to develop recommendations and report to senior management. As a result, the Canadian Forces Transformation Team (CFTT) was established in May 2005 and headed up by then Major-General Walter Natynczyk. As a basis for refocusing the structure of the Canadian Forces the Action Teams' reports helped create the most significant transformation of the CF in decades.

The efforts of the CFTT, and many other contributors across the DND/CF during the last year, has culminated in the stand-up of a Strategic Joint Staff to support the CDS directly and the creation of four new commands:

- **Canada Command (Canada COM)**–to address the realities of the new international security environment facing Canada and to place greater emphasis on the defence of Canada and North America;
- **Canadian Expeditionary Force Command (CEFCOM)**–to conduct fully integrated global operations, across the spectrum from humanitarian assistance to combat, in concert with national and international partners to achieve timely and decisive effects in support of Canada's national interests;

General Rick Hillier and then Major-General Michel Gauthier, first Commander of the Canadian Expeditionary Force Command (CEFCOM), sign the activation scroll marking the official stand-up of CEFCOM.

Combat Camera

- **Canadian Special Operations Forces Command (CANSOFCOM)**–to provide the Chief of the Defence Staff and operational commanders with an agile, high-readiness force capable of operating across the spectrum of conflict at home and abroad; and
- **Canadian Operational Support Command (CANOSCOM)**–to provide effective and efficient operational support to Canadian Forces operations be they domestic, continental or expeditionary.

On October 25, 2005, the Deputy Minister, Ward Elcock, established the Office of the Chief Defence Institutional Alignment headed by Ken Ready. Its mandate was to support the transformation of the CF by capturing and focusing on the numerous change initiatives underway and proposed in the Department. Driven by three broad thrusts, its focus would include: ensuring coherence between a transformed CF and the Department; aligning the Department with the broader Government of Canada priorities; and tracking and assisting ongoing departmental initiatives.

Combat Camera

The pipes and drums entertain during the stand-up ceremony for the new commands.

ormation and Defence Institutional Alignment –one year later

Over the course of the year, we have also seen a number of organizational changes at National Defence Headquarters. These include the redistribution of the functions of the Deputy Chief of the Defence Staff organization and the reorganization of the Director General Strategic Planning division into the Chief of Force Development and the Chief of Programme.

Although the CF transformation and the institutional alignment are well underway, much work remains to be done—and yes, more changes can be expected.

Mr. Ready told members of the Managers' Network at a gathering last June that: "The foundation to successful change is communication...(and) communication in this Department is not a simple task...This Department, like other large complex organizations at times seems to have a layer of permafrost that blocks communications somewhere along its continuum."

He concluded that therein lies one of the biggest leadership challenges we face and it is up to all of us to ensure that everyone does their part to assist in communicating the changes we are making and the progress we have made.

Denise Laframboise is the Acting Senior Communications Advisor with the Directorate of Defence Strategy Management in Ottawa.

For more information about transformation and institutional alignment within DND and the CF, visit *http://cds.mil.ca/ta-th/intro_e.asp*

The following Web sites also contain information on this subject:
CDS Internet
http://www.cds.forces.gc.ca/intro_e.asp
CDS Intranet *http://cds.mil.ca/intro_e.asp*

VCDS Internet
http://www.vcds.forces.gc.ca/pubs/sitemap/intro_e.asp
VCDS Intranet
http://vcds.mil.ca/intro_e.asp

CFTT Internet
http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/intro_e.asp
CFTT Intranet *http://cds.mil.ca/cft-tfc/intro_e.asp*

Canada COM Intranet
http://canadacom.mil.ca/

CEFCOM Intranet
http://cefcom-comfec.mil.ca/default_e.asp

CANSOFCOM Intranet
http://cansofcom-comfoscan.mil.ca/

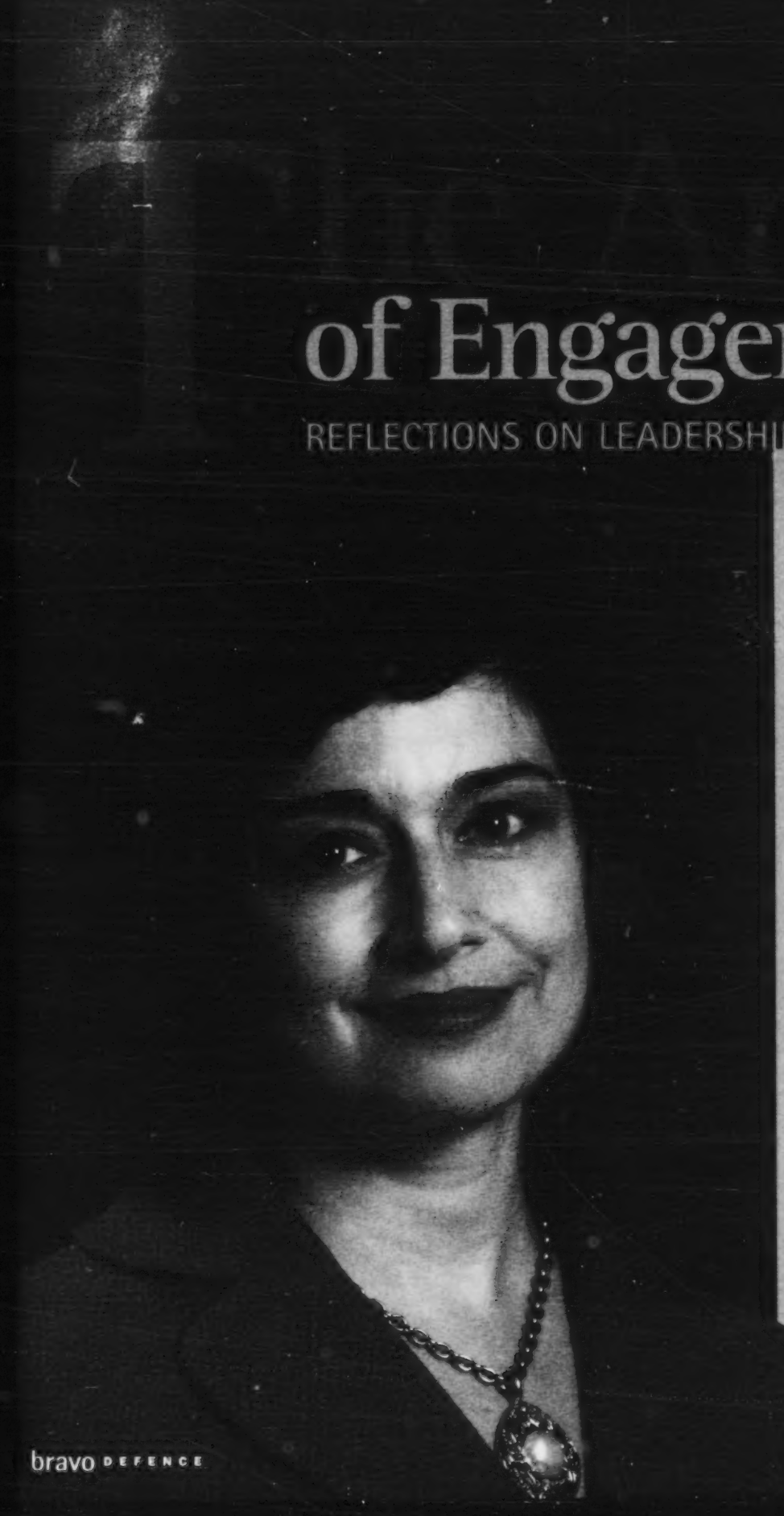
CANOSCOM Intranet
http://canoscom.mil.ca/

General Rick Hillier and Vice-Admiral Jean-Yves Forcier, first Commander of Canada Command, sign the activation scroll marking its official stand-up.

Guests gathered at the Ottawa Congress Centre on January 31, 2006 for the stand-up of the new commands.

# of Engagement:

REFLECTIONS ON LEADERSHIP AND CHANGE



Editor's Note:

In May 2006, Ms. Ellis received the National Managers' Community Mike Nurse Leadership Award in St. John's, Newfoundland and Labrador. In June the same year, she took home the Deputy Minister/ Chief of the Defence Staff (DM/CDS) Innovation award for leadership and guidance of the DND Managers' Network.

Ms. Ellis has been an active and dedicated senior champion for the Managers' Network since 2003.

On September 18 this year, she assumed the responsibilities of Vice President of Public Service Renewal and Diversity at the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, and in this capacity, looks forward to staying connected to the DND managers' community.

Karen Ellis, former Executive Champion, National Defence Managers' Network and former Assistant Deputy Minister, (Infrastructure and Environment.)

"We tend to judge others by their behaviour and ourselves by our intentions. We need to be mindful of aligning our intentions and our actions."

Karen Ellis receiving the 2006 Deputy Minister/Chief of the Defence Staff Innovation Award from General Rick Hillier, Chief of the Defence Staff (left) and Rod Monette, ADM (Finance and Corporate Services).

The following is an excerpt from a keynote address given by Karen Ellis, Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment), at the National Capital Region Managers' Forum June 12, 2006 in Ottawa. Ms. Ellis was then the Executive Champion for the National Defence Managers' Network.

I was intrigued by a recent article from the *New York Times* entitled, What we can learn from marshmallows.

Around 1970, Walter Mischel launched a classic experiment. He left a succession of four year olds in a room with a bell and a marshmallow.

If they rang the bell, he would come back and they could eat the marshmallow. If they didn't ring the bell and waited for him to come back, they could then have two marshmallows.

Their performance varied widely. The children who waited longer went on to perform better in school, get into better colleges, and had, on average, better adult outcomes.

The children who rang the bell quickest were more likely to become bullies with worse teacher and parental evaluations 10 years on and were more likely to have drug problems at age 32.

These experiments are worth noting because people in the policy world spend a lot of time thinking about how to reduce poverty, improve education and make the most of human capital. When they do, they come up with such structural remedies as reduce class sizes, increase teacher's pay and mandate universal daycare, often with modest results.

They rarely ever probe deeper into problems and ask the core questions such as, "How do we get people to master the art of self-control that leads to success?"

The point is that policymakers tend to stay in their structural comfort zone and skirt around the moral and psychological traits that are at the heart of actual success. I believe we can extrapolate and apply this learning to any government or change initiative, policy and organizational.

Marshmallows and change

I am also drawn to making an analogy between organizational change and the roasting of marshmallows. While a marshmallow can be toasted or even burnt on the outside and while it has most definitely changed form, consistency, texture and colour, it is still a marshmallow and it is still delicious; its core essence remains.

Change happens all the time for good reasons and if changing is the right thing to do, "doing change right" is the key to substantive and lasting success.

So, what's it all about...and how do we fit into the picture?

We are all in some way enablers of each other's work and thus directly or indirectly contribute to the big mission and mandate of the Department of National Defence and the Canadian Forces (DND/CF). As public servants and as military members, this translates into our service to the Government of Canada for the betterment of this country and our fellow citizens.

One of my main messages today is to encourage you to get engaged in what is happening through and around transformation and the other change agendas in DND/CF.

These are shared agendas for the Defence Team, which affect all of us to varying degrees at different times. Changes of any kind are going to have some kind of value and impact. The bottom line is that we need to understand what is happening, why it is happening, and to acknowledge and plan for the related impacts and adjustments.

There is no cookie-cutter, one-size-fits-all kind of experience for departmental alignment related to CF Transformation. As the Deputy Minister has commented on several occasions, this will continue to be a fairly predictable, manageable, and relatively low-key evolution.

Many of the change agendas, such as information management and information technology (IM/IT) rationalization, comptrollership and accrual accounting, and environmental and realty asset stewardship are externally driven. They would happen as part of the broader government-wide initiatives and would happen with or without CF transformation.

The key is to ensure that all of these agendas enable and strengthen each other and ensure that they do not contradict or impede each other.

Given the steady rolling nature of these major initiatives, we should have adequate opportunities to reflect and to plan for new and changing requirements. While we cannot always act on what we see happening around us in real time, we can and should take time to think, plan and prepare ourselves to engage in the right ways at the right times. The point is to be ready.

Being ready

Whatever the initiative or undertaking, the way in which we approach cultural changes and handling impacts on people will make or break our success. All the way through the chain of command, military and civilian, we need to understand and explain to those who expect our leadership, the reasons for and the nature of the change needed. We need to engage them in a roll-out of this information and engagement of their people in implementation.

If we do not understand something really well, we will not be able to explain it to another person. This is a very useful test at any level in the organization. We should never be shy about asking for clarification until we really do understand. Otherwise, how can we lead and engage those who look to us for clarity and direction?

A critical mass of leadership, united around a strong, clear vision and purpose, needs to galvanize, support and encourage the people who are going to make the chosen agenda work in the long run, and this applies at every level in the chain of command. Because, we all know that our people are our strength.

If we cannot "get over" our objections to a plan, there comes a point where we either have to "get on with it" or find another place for ourselves–for our own sakes and the sake of those around us.

It has been my experience that while negative energy is unhelpful and sometimes downright damaging in an organization, it is usually even more detrimental to the people who foster it within themselves.

Celebrating successes

What other organizations have found is that the key to overall success is building and celebrating a series of small successes that demonstrate to staff that change can be positive.

These small positive steps can demystify the unknown and help to alleviate fear. They allow staff to adapt at a reasonable pace, and to become part of something positive so that they can support and drive the change.

This approach is simple, practical and effective and includes a great deal of patience, communication and coaching.

There are always challenges and barriers when leading and working through any kind of significant change. The question is how to mitigate the difficulties and maximize constructive experiences and outcomes in such endeavors.

Strong leaders:

- anticipate where the big picture is moving.
- provide a clear, compelling vision and direction explained well and often. Research suggests nine times minimum, in different venues and using different methods.
- provide a systematic cascading programme of communication and engagement to build support, commitment and momentum with their people.

Advice for leaders and employees

As employees, you need to think ahead about how you fit in to the new vision and how and when you can best engage and contribute to success. We all have the responsibility and potential to lead and to follow whatever our role and whatever our place in the hierarchy. The way in which we do this has an influence on others. We need to fulfill our duty with respect and professionalism. Remember that your role and mine is fearless advice during the debate and loyal implementation once the decision has been taken by those in authority.

Accept that major change takes five to seven years or more to implement in a sustainable way–be patient, resilient and plan accordingly and set realistic timeframes and objectives as a team, celebrate small successes and build on them.

Establish appropriate and effective governance and use it well and regularly; define the rules of engagement and honor them consistently. Mitigate resistance by making space for debate and discussion early on, even if is uncomfortable and even though consensus may be unattainable–and make sure that people are heard and know they have been heard. Remain open to suggestions and course corrections from the people around you as implementation unfolds.

Identify and resolve issues, but not at the cost of losing relationships. The way you resolve issues is all important if you are to preserve and nurture healthy, positive working relationships and keep the team dynamic strong. Care for people, coach, guide, and support them day-to-day and keep them focused and engaged. This is a two-way street. Leaders and staff need a healthy dialogue in order to ensure people are and stay on the same page and so that issues can be handled.

If something is important, those involved need to check and re-check assumptions and understandings regularly. Strangely enough, people cannot read each other's minds and they cannot fix something if they are unaware that a problem exists. There is always a risk in assuming that things are exactly as they seem.

We tend to judge others by their behaviour and ourselves by our intentions. We need to be mindful of aligning our intentions and our actions every day.

"If we do not understand something really well, we will not be able to explain it to another person."

Your impact

Finally, once a decision is made, set an example and insist on unity of purpose and voice by the team–as in the Cabinet solidarity model.

Our thinking, our intentions, our attitudes and behaviors combine to create environments–both collective and individual. I encourage you to be mindful of the impact and influence you have on others. It is as strong as the impact they have on you. As you reflect on and engage in the various change agendas at play in our Department, remember that you wield a good deal of influence regarding their success.

Without understanding, integrating and working with the human issues at play in any policy or programme or change, we diminish our efforts.

As I learned in the famous Harvard negotiating course, "Getting to Yes," we need to take the time to understand the real underlying interests of people behind the positions they are taking, as the real starting point, and work from there.

For more information contact Network Director Jane Manuel at (613) 995-8386 or email: *managersnetwork@forces.gc.ca* or visit the Intranet site at *http://mn-rg.mil.ca*

Network vision:

Leadership in Management Excellence

(Left) Karen Ellis, then ADM (Infrastructure and Environment) and Executive Champion of National Defence Managers' Network. (Right) Jane Manuel, Director of National Defence's Managers' Network in Ottawa.

CONNECTING MANAGERS ACROSS DEFENCE

By Karen Lahaise and Brenda Stewart

The history

The Managers' Network (MN) at the Department of National Defence (DND) held its first meeting in 1999–and, as managers see the value of what it offers, it has become a rapidly growing national organization.

The story began in 1998, when Assistant Deputy Minister Bob Emond invited a few DND middle managers to join him for lunch to discuss their issues. Twenty-eight accepted the invitation–and when they agreed to form an association, the network was born.

Membership

While the association began with civilians, it has recently expanded to include military managers. The expansion came as a result of a strong suggestion to seriously consider the issue from Managers' Network Executive Champion Karen Ellis, who was then Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment).

Currently, Brigadier-General Walter Semianiw is the network's military advisor. Executive champions provide advice to the Network, as well as lending support for the group with senior managers across Defence.

At present, the network boasts a total of 778 members–661 who are civilian and 117 who are military–from all regions across the country and the National Capital Region. The bulk of members are from outside Ottawa.

The network represents civilian managers at the EX minus 1, 2 and 3 levels and Canadian Forces members at the ranks of lieutenant-colonel/commander to captain/lieutenant (N).

However, current Director Jane Manuel says, "Anyone from Defence interested in management issues is welcome to attend any activity–regardless of rank or classification."

Karen Ellis, then Executive Champion, and Jane Manuel, Director of National Defence Managers' Network.

Room to grow

In her keynote address to the Managers' Network in June 2006, Ms. Ellis said that with its current membership of almost 800, there is still more work to do.

"The growth of the (membership) numbers of brand new people and military members is highly encouraging and the result of much reflection and work on a shared agenda, on common needs and interests. This is an agenda of inclusion and respect, an agenda of sharing access to networks, teaching, tools and ideas," she said at the time.

Network management

Nineteen volunteer members manage the network. Six are elected and form the executive, seven represent the National Capital Region and six represent the Atlantic, Quebec, Ontario, Prairies, British Columbia and Northern regions.

A full-time director runs the day-to-day business of the organization, a staffing assignment that changes every two to three years.

Strategy

Proposed activities in the recent draft of the network's strategic plans include:

- mentoring in support of succession planning;
- increasing the scope of regional representation with satellite hubs and visits; and
- broadening the successful "Excellence in Management" initiative, which has captured ideas from managers across the country and resulted in a presentation to Defence's senior decision makers.

A view from inside

Network co-chair Lynn Harper-Ciarroni opened the June National Capital Region forum. Currently, she is a senior human resource planning officer for the operational commands

In her opening remarks, she explained how she became involved with the Managers' Network—starting by attending the forums, moving on to helping out, and finally becoming co-chair. In addition, she has become very involved in the Excellence in Management initiative.

She told attendees comical stories of her misconceptions about networking—thinking it meant after-work socializing. But after being actively involved with the Managers' Network for several years, she says, "I don't work in isolation any more and spend hours trying to find out things the long way....

Understanding how networking really works and making good use of my connections; establishing relationships with my colleagues and knowing what they do and how they do it has made my work as a manager much easier."

Mrs. Harper-Ciarroni has seen value in other ways as well. Her involvement has afforded her the opportunity to hear about and advise on upcoming issues and programmes and to ensure that the network plays an active role in providing support and advice. In addition, she says it has has added interest and even some fun to her work life.

Because of the power of her own experiences, she strongly encourages managers to participate and get involved.

For more information about the Managers' Network in Defence visit: *http://mn-rg.mil.ca/*

Karen Lahaise is a Senior Advisor in the Directorate of Defence Strategy Management and Editor-in-Chief of bravo Defence. *Brenda Stewart is an Ottawa-based freelance writer and editor.*

Carrie Zatychec, Senior Analyst, Directorate of Defence Strategy Management

ENHANCING GOVERNANCE IN NDHQ

By Carrie Zatychec

Defence is making a number of significant changes in the way it does business, including the executive committee structure at National Defence Headquarters (NDHQ). The task of managing the new governance structures and processes falls to a new section in the Directorate of Defence Strategy Management (DDSM).

Governance is defined by Col Gregory Burt, the Director, as: "...the methodology that leaders use to run their organization; it includes the common operating picture, decision-making and resource allocation."

The Defence Governance Management section began its work on April 1, 2006. "The current task of the new section is to put governance changes in place as approved in principle by the Defence Management Committee (DMC), monitor them—and provide advice and feedback to senior management," says Lieutenant-Colonel Jim Uchiyama, who heads the section.

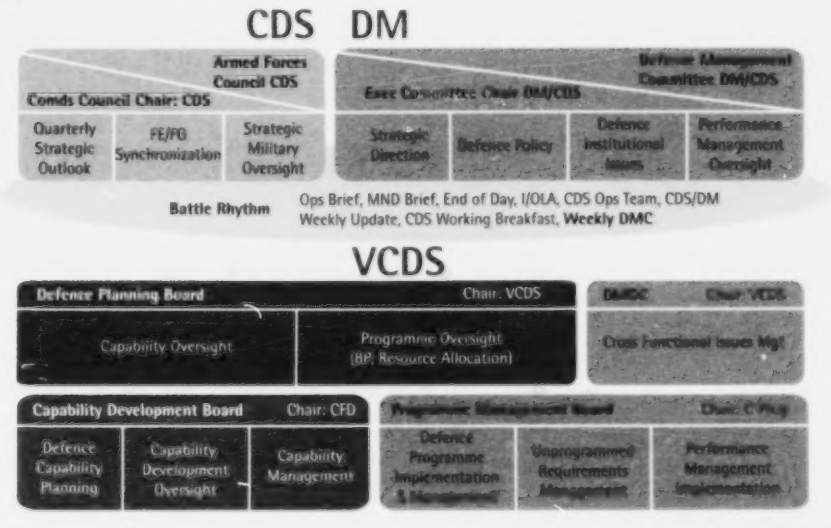
"The governance changes recognize that authority rests with the decision-maker, not the committee, and that the primary role of committees is for consultation," says LCol Uchiyama.

Figure 1 shows the new governance structure for executive decision-making in NDHQ.

The change process began in November 2005 when the Transformation Steering Group directed the formation of a team to study and make recommendations on governance issues at NDHQ. Some of the reasons that prompted the review were:

- Senior executives were of the opinion they were spending too much time in meetings;

Figure 1



Carrie Zatychec, Senior Analyst, Directorate of Defence Strategy Management

ENHANCING GOVERNANCE IN NDHQ

By Carrie Zatychec

Defence is making a number of significant changes in the way it does business, including the executive committee structure at National Defence Headquarters (NDHQ). The task of managing the new governance structures and processes falls to a new section in the Directorate of Defence Strategy Management (DDSM).

Governance is defined by Col Gregory Burt, the Director, as: "...the methodology that leaders use to run their organization; it includes the common operating picture, decision-making and resource allocation."

The Defence Governance Management section began its work on April 1, 2006. "The current task of the new section is to put governance changes in place as approved in principle by the Defence Management Committee (DMC), monitor them—and provide advice and feedback to senior management," says Lieutenant-Colonel Jim Uchiyama, who heads the section.

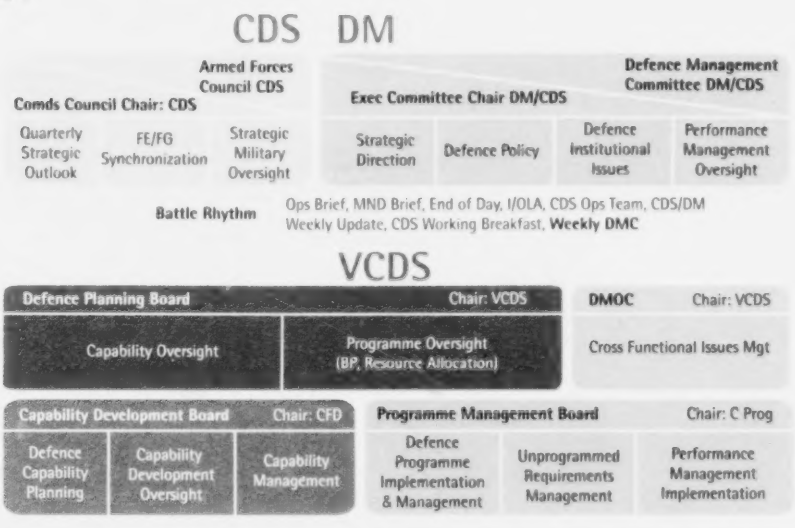
"The governance changes recognize that authority rests with the decision-maker, not the committee, and that the primary role of committees is for consultation," says LCol Uchiyama.

Figure 1 shows the new governance structure for executive decision-making in NDHQ.

The change process began in November 2005 when the Transformation Steering Group directed the formation of a team to study and make recommendations on governance issues at NDHQ. Some of the reasons that prompted the review were:

- Senior executives were of the opinion they were spending too much time in meetings;

Figure 1



- Executive committees were discussing transactional items, rather than strategic issues;
- Decision-making was more bottom-up than top-down; and
- Emphasis was on consensus, rather than consultation.

The study team, under the direction of Captain(N) Serge Bertrand, Chief of Staff, Canadian Forces Transformation Team (COS CFTT) and Ken Ready, Chief, Defence Institutional Alignment, presented its findings to DMC on May 12, 2006. DMC endorsed the team's recommendations, and the result was a report called, *"Implementing a Revised Strategic Governance Model in the Canadian Forces and Department of National Defence"* in June 2006—beginning the process of enhancing governance.

For more information and for a copy of the report, contact Carrie Zatychec at 613-945-7506

Carrie Zatychec is a Senior Analyst working in the Directorate of Defence Strategy Management

Members of the Defence Governance team (left to right), Elizabeth Macies, Carrie Zatychec, Peter Ross and Enza Ricci. Missing: Lieutenant-Colonel Jim Uchiyama, Dan Gratton.

Some of the more significant changes to the Defence's executive committee structure include the following:

- The Chief of the Defence Staff (CDS) is now supported by Armed Forces Council, Commanders' Council, and the Quarterly Strategic Outlook
- The Deputy Minister (DM) and the CDS now have the option to call a full Defence Management Committee (DMC) or a smaller group called Defence Executive Committee, as required
- DMC also meets weekly as a forum for information sharing (replacing the Daily Executive Meeting)
- The Joint Capabilities Requirements Board will be stood down with its responsibilities distributed to other governance bodies
- The Defence Management Oversight Committee, chaired by the VCDS, will be reactivated as a means to manage national cross-functional issues
- The new Defence Planning Board, chaired by the Vice Chief of the Defence Staff (VCDS), will be responsible for capability oversight and programme oversight
- The new Capability Development Board, chaired by Chief Force Development, will be responsible for capability planning, capability development oversight, and capability management
- The renewed Programme Management Board (PMB) will be chaired by the Chief of Programme, and be responsible for Defence Programme implementation and management, un-programmed requirements management, and performance management implementation
- Senior Review Boards will no longer be required to submit projects to PMB for routine approvals

"The current task of the new section is to put governance changes in place as approved in principle by the Defence Management Committee, monitor them—and provide advice and feedback to senior management."

Strategic Performance Management in Defence

By Lieutenant-Colonel Bob Chamberlain, Major Shawn McKnight, Major Marc Juneau, Major Austin Campbell, Sandra Purcell, Bryon Milliere, Sandra Savill

The Department of National Defence and Canadian Forces (DND/CF) have been using performance management for more than 30 years.

However, earlier approaches were oriented to performance *measurement* rather than performance *management*. They tended to be more driven by crisis management and operations reporting—with limited effectiveness in providing the kind of corporate and strategic level performance indicators needed for senior managers' decision making and for reporting Defence performance to the Government and Canadians.

These days, performance management is critical to ensuring Defence is accountable for delivering on its highly demanding mission—and our section in the Directorate of Defence Strategy Management is responsible for this on behalf of the Vice Chief of the Defence Staff.

What We Do

The work is fascinating. Section members get a rare look at the inner workings of strategic decision-making and the interaction between the Department and Government. It is our job to support strategic decision-making on such issues as recruitment and expansion.

A mix of military and civilian strategic analysts assist the Chief of the Defence Staff (CDS) and the Deputy Minister (DM) in executing and managing the strategy—as well as working to educate the broader community.

At all stages, our goal is to ensure that Integrated Risk Management (IRM) is applied to identify threats and required mitigation strategies. The Strategic Performance Management Framework (Strat PMF) provides Defence Management Committee (DMC) with a system for tracking, analyzing and effecting departmental performance for strategic objectives in the Department's strategy map.

Momentum

One key to success will be maintaining momentum as key leaders change.

The adoption of Strat PMF is still evolving. Level 0 Performance and Risk Management are considerably developed and important to successful strategy execution of the five core processes as well as the key business processes at Defence such as business planning, personnel planning, realty asset planning, and budgeting. The way ahead is to further develop nested indicators and the ability to track lessons and decisions.

Lieutenant-Colonel Bob Chamberlain, Section Head, Strategic Performance Management.

"National Defence exceeded 05/06 recruitment targets. How will we fare on expansion targets for 06/07?" asks Sandra Savill, a Strategy Analyst in DDSM.

"We need to recruit the right people, train and make them available to conduct operations to support the Defence mission. It is the job of the Strategic PMF team to support decision-making on such wide issues," she explains.

Education

DDSM staff conduct one-day executive and three-day general Strategy Management courses in the National Capital Region and facilitate with Level 1 organizations to help them produce their own performance management frameworks within the context of the Defence and Planning Management Framework. Furthermore, the curriculum is being shared and aligned with other learning institutions.

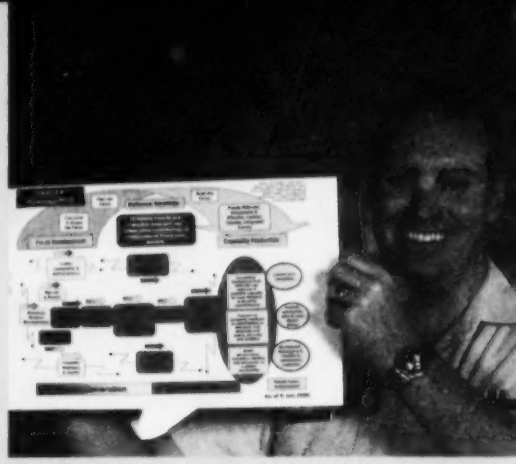
The future

In addition to regular reporting and integration of processes, some ongoing issues being addressed include:

- linking strategy execution to accountability;
- nesting subordinate plans;
- continued integration with business planning;
- automation of the tracking of issues and display of the PMF; and
- continuing education of others.

Look for updates on the Chief of Programme Web site, in new policy documents to be issued and on various leadership training courses.

For further information please contact us at *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_e.asp* or on the Internet at: *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_e.asp*



Lieutenant-Colonel Bob Chamberlain holding DND/CF's strategy map.

LCol Bob Chamberlain, Sandra Savill and Bryon Milliere of the Strategic Performance Management team. Missing: Maj Austin Campbell, Maj Marc Juneau, Sandra Purcell.

Explaining Defence's Strategy Map...

"The CDS and DM need a coordinated, coherent approach to measuring and reporting the performance of DND/CF to both internal and external audiences. The Department and the CF have to be able to assess their performance and report on it in a clear, unambiguous, manner," says LCol Bob Chamberlain, Section Head in the Directorate of Defence Strategy Management (DDSM) in Ottawa.

His team assists strategic decision-makers through the Defence Management Committee action teams and regular reports—using Strategic Performance Management (Strat PMF) and Integrated Risk Management (IRM) Frameworks.

Recent demands for these frameworks were partially driven by a call for improved accountability in all federal departments—including reports such as Results for Canadians and Management, Resources and Results Structure (MRRS).

In addition, reports from the Auditor General and the Ombudsman continue to highlight the continued need for ooth frameworks.

"We use the best practices of Kaplan and Norton's 1990 balanced scorecard (BSC) approach. The four balanced perspectives offer unique views of the organization—and allow decision makers to balance long and short time objectives and link desired outcomes and their drivers," further explains LCol Chamberlain. (See Figure 1).

DDSM staff ensure the continued improvement and relevance of the Performance Management Framework by tracking best practices and the work of our Allies and by conducting regular Strategy Management courses and briefing all new Level 1s.

Primarily, the rationale for the adoption of the PMF is to provide departmental leadership with timely performance feedback of unquestioned integrity and fidelity to assist with strategic decision-making. In addition, external reports draw on many of the indicators used for internal decision-making. The way to integrate this into DND and the CF is by using a strategy map.

The Strategy Map

The strategy map is based upon 15 objectives using five perspectives—and it uses a modified balanced scorecard approach to performance management. It is the most powerful way to depict Defence's strategy, according to Col Gregory Burt, Director of Defence Strategy Management.

He says Defence began to use the balanced scorecard and the strategy map for the Performance Management Framework in April 2003. As leader of the Performance Management team, Col Burt met continuously with senior leaders across Defence, explaining and communicating the benefits of applying this approach throughout the CF and DND.

"We have refined and continue to refine the reporting methodology, analysis and interpretation. The approaches have received a high level of acceptance by senior leaders—and currently DMC receives semi-annual reports." he adds.

The reports on the performance of each strategic objective informs leaders on how well an objective is progressing since the last report, highlighting trends or areas of significant concern for strategic focus. Analysis may indicate course corrections or monitoring to keep the strategy on track.

The Yardsticks Continue To Be Moved

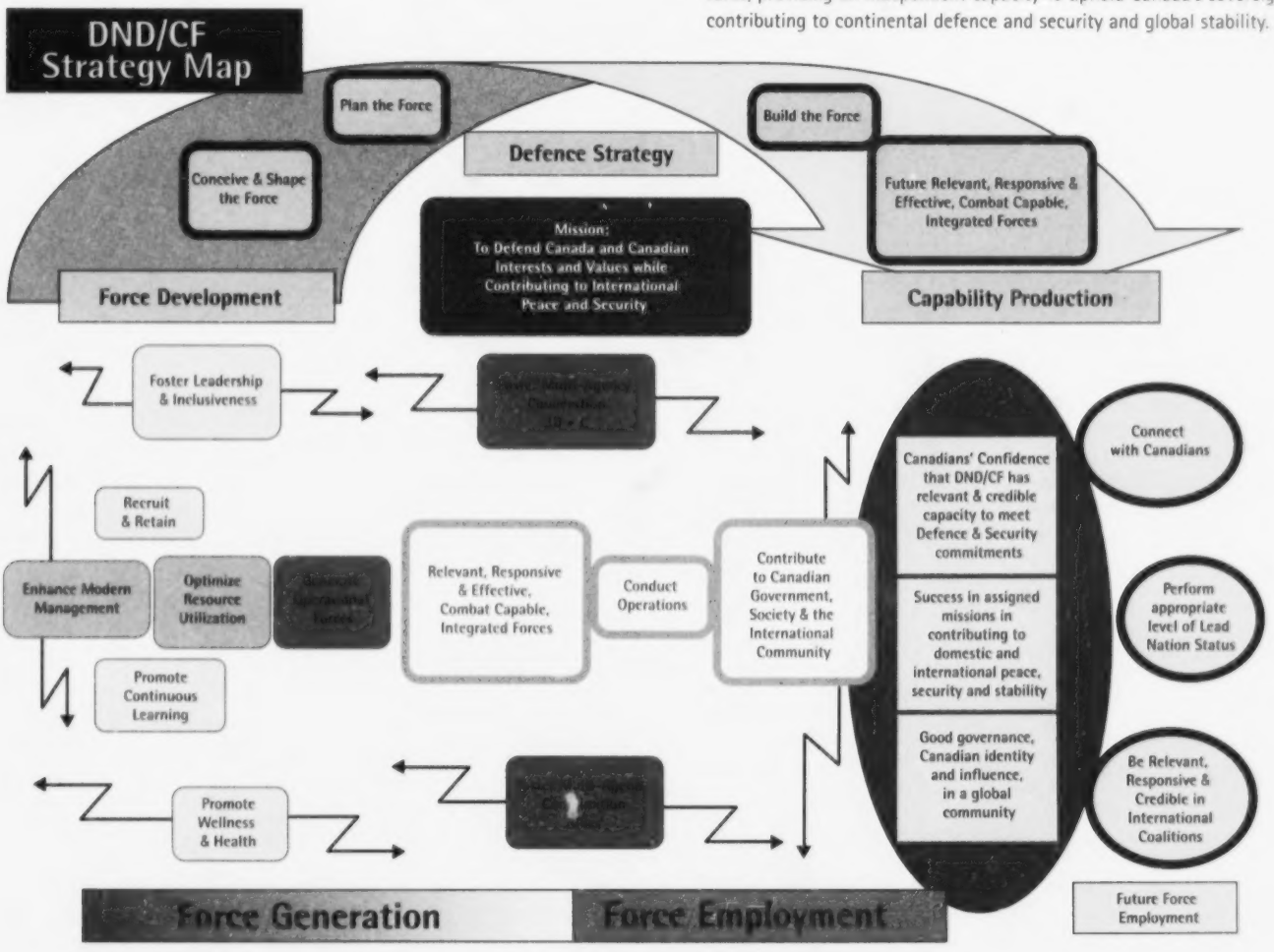
Another long-standing member of the team, Strategy Analyst Bryon Milliere says "...the impact of the performance management framework continues to grow as more teams are exposed to DND/CF's strategy map and the reasoning behind it". As Level 1 organizations become more familiar with the Defence Strategy and its map, they can adopt a similar approach for their own programs.

The next major steps for Performance Management in Defence will be to achieve greater fidelity in key indicators and the establishment of strategic linkages between decisions and resources through increased accountability among Level 1 organizations.

For more information about Defence's strategy map and performance management programme, visit: *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_e.asp* or on the Internet at: *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_e.asp*

Figure 1

Vision – A Canadian Forces that is a relevant, responsive and effective military force, providing an independent capacity to uphold Canada's sovereignty while contributing to continental defence and security and global stability.



The Strategy Map

The strategy map is based upon 15 objectives using five perspectives—and it uses a modified balanced scorecard approach to performance management. It is the most powerful way to depict Defence's strategy, according to Col Gregory Burt, Director of Defence Strategy Management.

He says Defence began to use the balanced scorecard and the strategy map for the Performance Management Framework in April 2003. As leader of the Performance Management team, Col Burt met continuously with senior leaders across Defence, explaining and communicating the benefits of applying this approach throughout the CF and DND.

"We have refined and continue to refine the reporting methodology, analysis and interpretation. The approaches have received a high level of acceptance by senior leaders—and currently DMC receives semi-annual reports." he adds.

The reports on the performance of each strategic objective informs leaders on how well an objective is progressing since the last report, highlighting trends or areas of significant concern for strategic focus. Analysis may indicate course corrections or monitoring to keep the strategy on track.

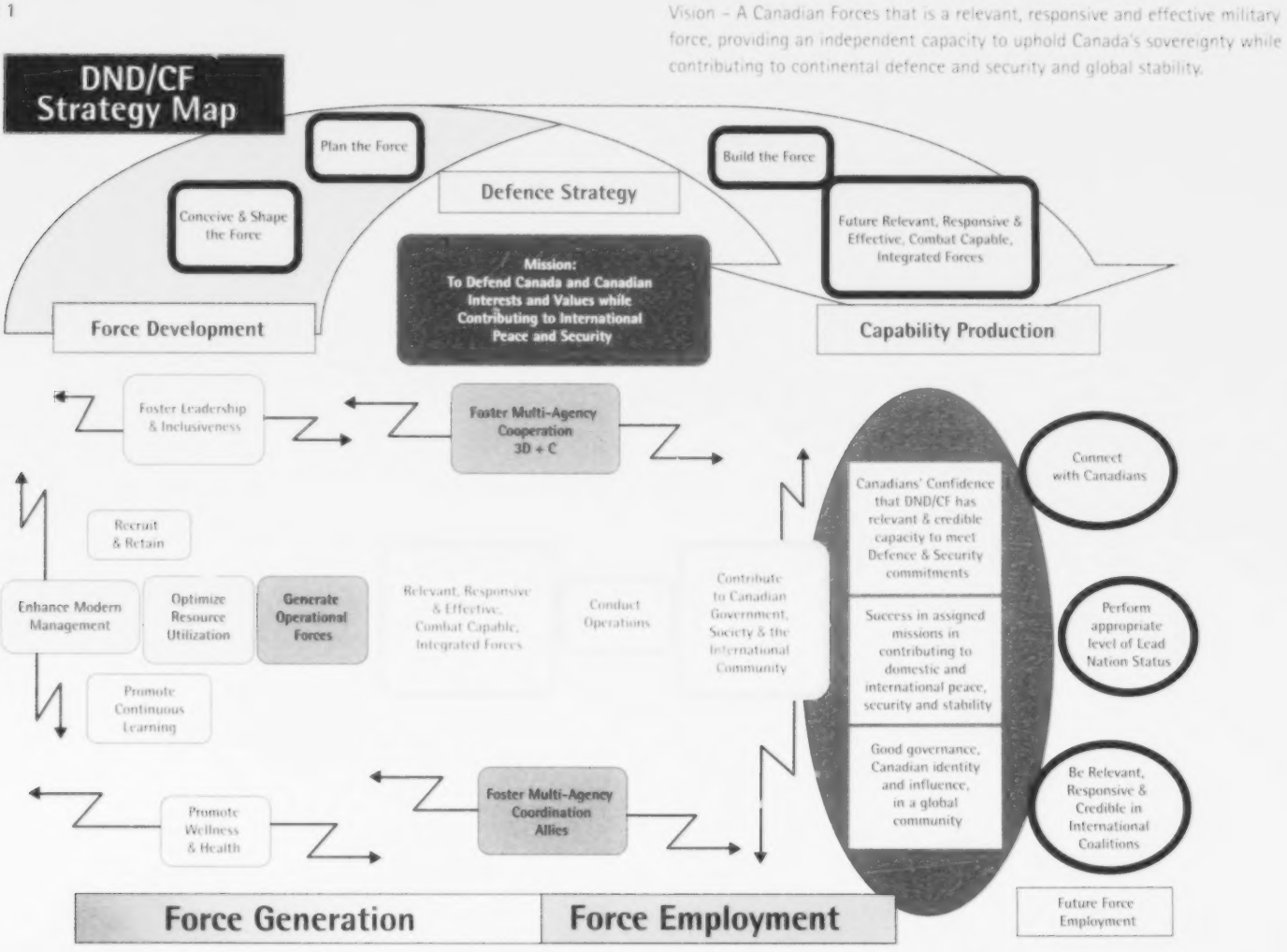
The Yardsticks Continue To Be Moved

Another long-standing member of the team, Strategy Analyst Bryon Milliere says "...the impact of the performance management framework continues to grow as more teams are exposed to DND/CF's strategy map and the reasoning behind it". As Level 1 organizations become more familiar with the Defence Strategy and its map, they can adopt a similar approach for their own programs.

The next major steps for Performance Management in Defence will be to achieve greater fidelity in key indicators and the establishment of strategic linkages between decisions and resources through increased accountability among Level 1 organizations.

For more information about Defence's strategy map and performance management programme, visit: *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_e.asp* or on the Internet at: *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_e.asp*

Figure 1



Integrating the Defence BUSINESS ENVIRONMENT

By Evan Perrakis, Major Bernie Tremblay and Cynthia Kearns-O'Hara

"In the face of new security threats, the Canadian Forces is transforming to become more relevant, responsive and effective. As these changes occur, civilian departmental functions must remain coherent and properly aligned to a transformed Canadian Forces and to ongoing Department of National Defence (DND) and Government of Canada change initiatives...."

Chief of the Defence Staff, General Rick Hillier

As General Hillier has stated several times over the past year, the success of Canadian Forces (CF) transformation and departmental alignment rests on a fully integrated and dedicated Defence team. The Directorate of Defence Strategy Management has been charged with supporting this effort.

DDSM is responsible for facilitating the integration of planning and management practices throughout DND/CF (see Figure 1). The team will be working to help align departmental processes and ensure that they are understood by key stakeholders.

It is clear that transformation is neither easy nor straightforward. Members of the Defence team will only be able to effectively engage in, and properly manage transformation within their own organizations, when they clearly understand how their efforts contribute to the success of DND/CF as a whole.

With this in mind, DDSM is developing a baseline map of the five core processes of DND/CF:

- Defence Corporate Strategy,
- Force Development,
- Capability Production,
- Force Generation, and
- Force Employment.

Combat Camera

General Rick Hillier, Chief of the Defence Staff, addresses guests at the January 2006 ceremony for the CF's new command organizations.

Members of the Integrated Business Management team, Evan Perrakis (then Section Head) and Cindy Kearns-O'Hara. Missing: Major Bernie Tremblay.

As General Hillier said in conclusion, "... Regardless of the changes we make however, an integrated and dedicated Defence Team will remain the foundation of our success."

For more information visit:
http://vcds.mil.ca/dgsp/intro_e.asp (may change)

Cindy Kearns-O'Hara, Evan Perrakis (formerly) and Major Bernie Tremblay are members of the Director of Defence Strategy Management team in the Integrated Business Management section.

Editor's Note: Gen Hillier's quote is from Chief of the Defence Staff, CF Transformation Web site http://cds.mil.ca/ta-th/intro_e.asp

We expect that this mapping will provide DND/CF leaders with a common and clearly understandable picture of how the organization functions and how they can support the process that will help guide Defence into the future.

Together, three key efforts will contribute to the development of an integrated management environment in Defence. These are:

- aligning Defence Planning and Management activities;
- working with the Information Management (IM) Group to provide Chief of Programme (CProg) and Chief of Force Development (CFD) with decision support; and
- mapping core processes.

To achieve success with these efforts, we will provide assistance to leaders to give them a better appreciation of how the corporate planning and the management framework operate and interrelate. And perhaps most importantly, they will have a better understanding of how to apply them effectively within their own organizations.

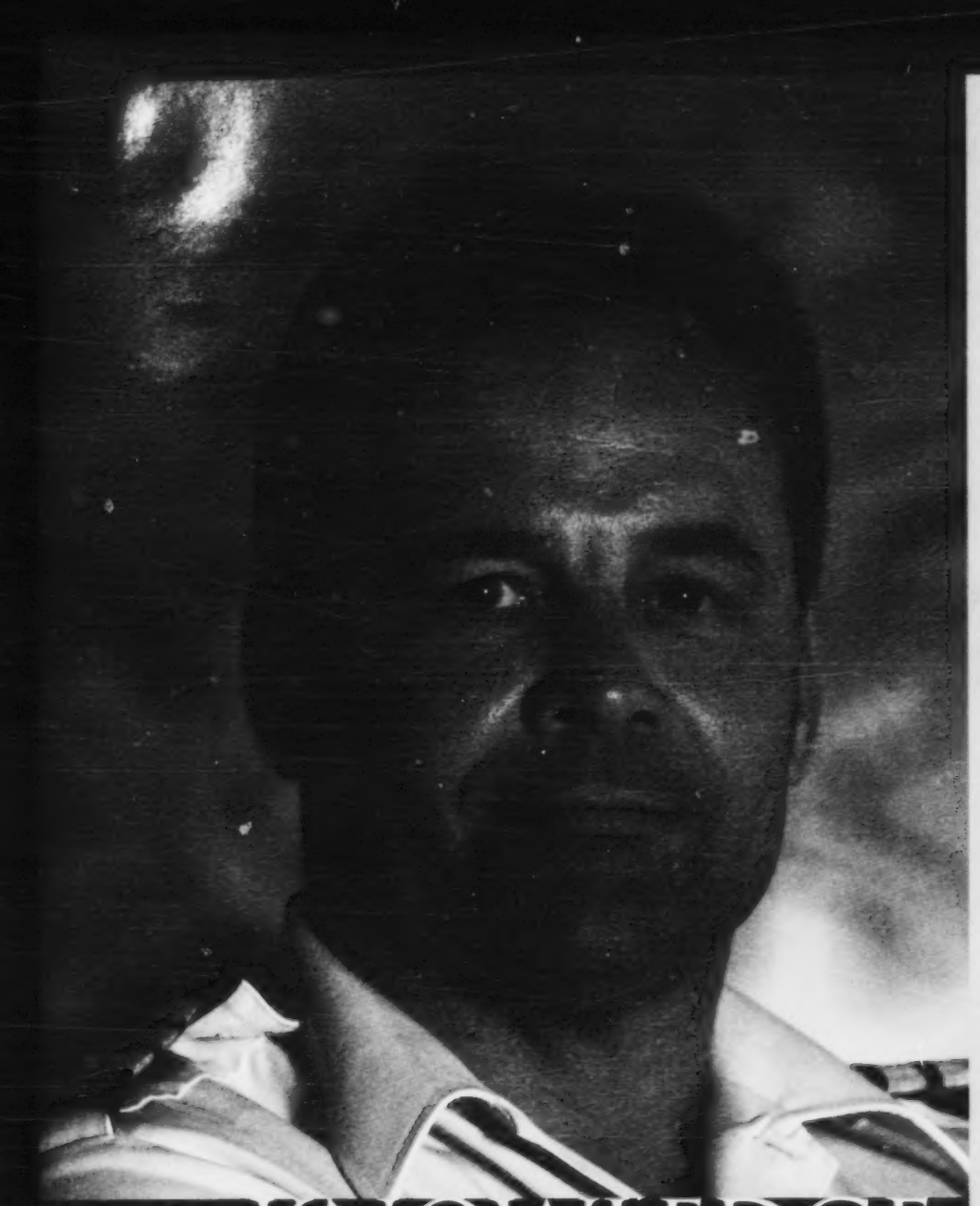
Accordingly, DDSM will work with all Departmental learning organizations to help them align existing course curricula to ensure that they reflect the most recent planning and management methods and techniques.

Another role that the Directorate plays is that of advisor to the Vice Chief of the Defence Staff on corporate information management and information technology (IM/IT) issues—with a particular focus on the impact these will have on Defence strategy management.

However, to fully integrate planning and management processes, CProg and CFD require specialized IM/IT support and systems to obtain and disseminate the data and information they need.

Our team is currently developing an IM/IT strategy for both organizations, and will work with ADM(IM) to provide CProg and CFD personnel with the necessary tools to do their jobs as efficiently and effectively as possible.

Figure 1



KNOWLEDGE MANAGEMENT:

BUILDING SITUATIONAL AWARENESS AND UNDERSTANDING

By Lieutenant-Colonel Chris Blodgett

Knowledge Management (KM) is all about making sense of the world in order to operate more effectively in it. This is the heart and soul of knowledge management—continuous improvement in your organization's performance.

When it comes to defining KM, the expression "knowledge mobilization" is a more accurate description of our intent. In the military culture, *mobilization* implies not only movement or action but also, perhaps more importantly, a disciplined, systematic approach to planning and preparation.

This approach is based on sound analysis (lessons learned) and an integrated approach (best practices) to effectively transfer knowledge, ensuring that nothing is missed, from strategic plan to action plan.

Strategy formulation

In a complex world, strategy formulation is a hypothesis of the strategic outcomes an organization must achieve in pursuit of its mission and vision. Strategy formulation is about *doing the right thing.* This requires an increased strategic understanding of knowledge mobilization:

- What knowledge is important to your overall organizational strategy?
- Are your knowledge needs internal or external?
- Do you wish to explore or exploit knowledge?
- Do you have a "knowledge transfer" strategy?
- If so, does your knowledge transfer strategy emphasize tacit (personal) or explicit (documented) knowledge?
- Does your organization focus more on the capture, creation, dissemination and flow of content? Or is it focused on better accessibility to existing information?

The bottom line: good strategic situational awareness and understanding through experience, education and cognition are essential ingredients to *doing the right things*—this is **knowledge management!**

Strategy execution

It is not enough to *do the right things*, we must also *do things right*. Doing things right is the strategy execution side of knowledge management. The sharing of "*know-how*" across real, and perceived, organizational stovepipes ensures that knowledge flows in order to help solve specific organizational problems. This is **also knowledge management!**

Most of an organization's knowledge base is drawn from the grass roots experiences of the workforce. It is not housed in a filing cabinet or a computer local area network, but in the minds and hearts of our people.

To help facilitate this 'tacit' knowledge sharing, the knowledge management team in the Directorate of Defence Strategy Management is building a corporate KM capability across Defence.

Our focus has been on maximizing organizational and operational efficiency and effectiveness through:

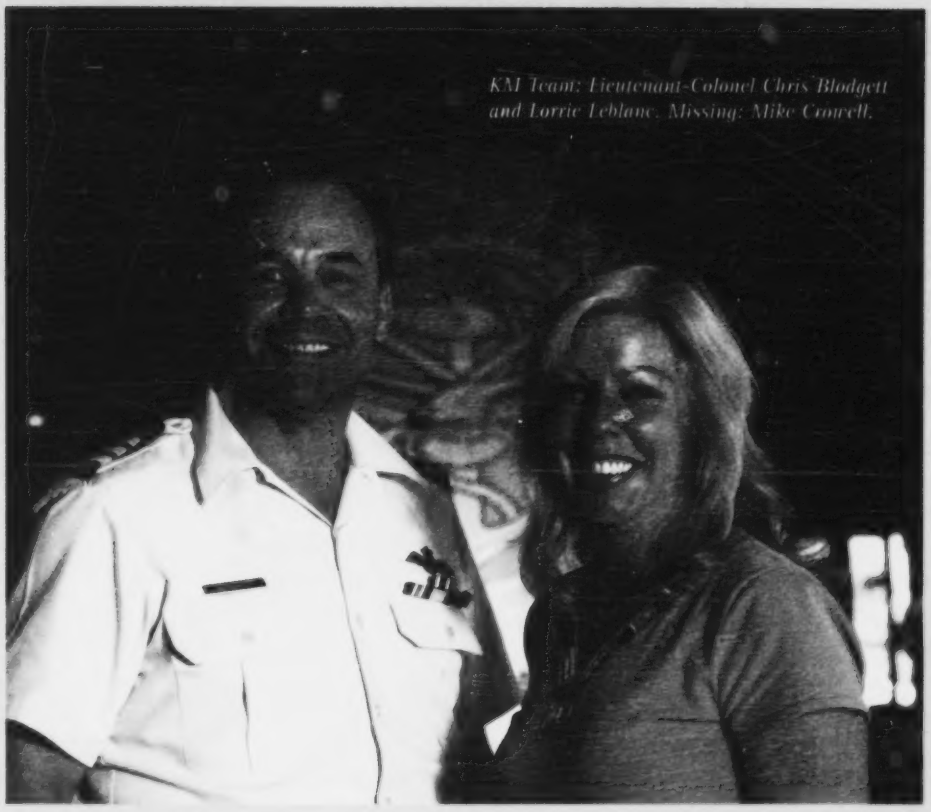
(1) enhanced decision-making by improving situational awareness and understanding; and

(2) fostering organizational learning methods such as lessons learned, best practices, communities of practice (CoPs) and knowledge-transfer pilot project partnerships.

New Intranet site

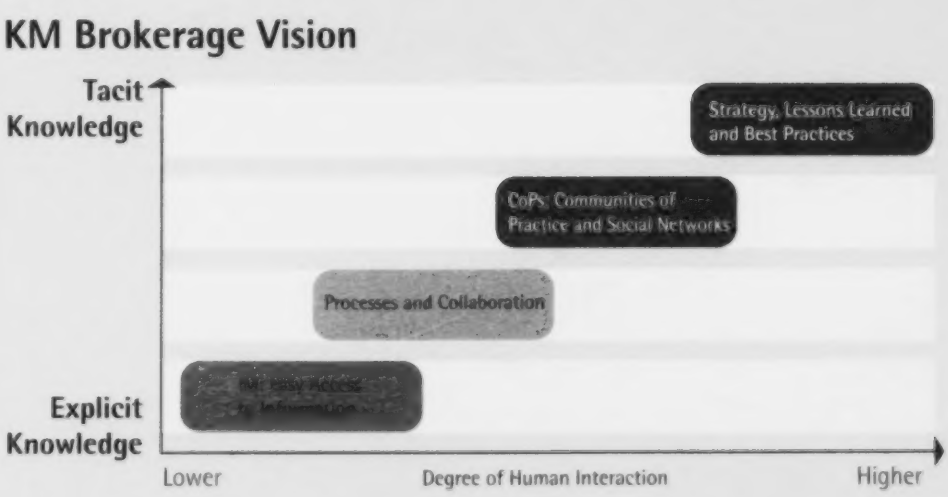
In order to help bring together strategy formulation and strategy execution (*doing the right things right*), we are developing a Knowledge Management Centre and Brokerage Service. The aim is to evolve it into an online exchange where you, the users, will be able to access methods and tools that others have used to successfully solve knowledge transfer issues (see Figure 1).

Our intranet service available at *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/knowledge/intro_e.asp* currently offers information regarding communities of practice (CoPs), expertise locator systems (ELS), lessons learned, benchmarking and after-action reviews (AAR)...to name but a few.



KM Team: Lieutenant-Colonel Chris Blodgett and Lorrie Leblanc. Missing: Mike Connell.

Figure 1



Note: Greater human interaction is required to access and transfer tacit knowledge than explicit knowledge. It necessitates gathering information that people believe or have experienced rather than simply reading formal documents.

Strategy execution

It is not enough to *do the right things*, we must also *do things right*. Doing things right is the strategy execution side of knowledge management. The sharing of "*know-how*" across real, and perceived, organizational stovepipes ensures that knowledge flows in order to help solve specific organizational problems. This is **also knowledge management!**

Most of an organization's knowledge base is drawn from the grass roots experiences of the workforce. It is not housed in a filing cabinet or a computer local area network, but in the minds and hearts of our people.

To help facilitate this 'tacit' knowledge sharing, the knowledge management team in the Directorate of Defence Strategy Management is building a corporate KM capability across Defence.

Our focus has been on maximizing organizational and operational efficiency and effectiveness through:

(1) enhanced decision-making by improving situational awareness and understanding; and

(2) fostering organizational learning methods such as lessons learned, best practices, communities of practice (CoPs) and knowledge-transfer pilot project partnerships.

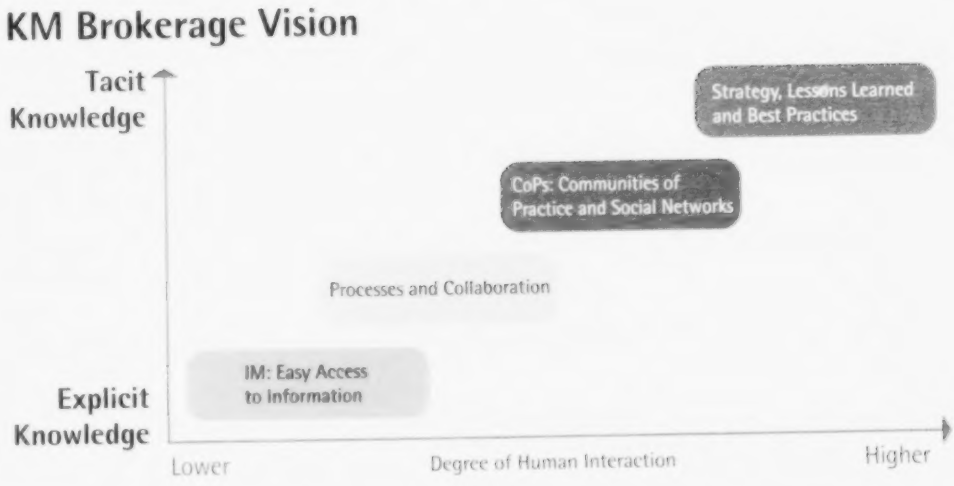
New Intranet site

In order to help bring together strategy formulation and strategy execution (*doing the right things right*), we are developing a Knowledge Management Centre and Brokerage Service. The aim is to evolve it into an online exchange where you, the users, will be able to access methods and tools that others have used to successfully solve knowledge transfer issues (see Figure 1).

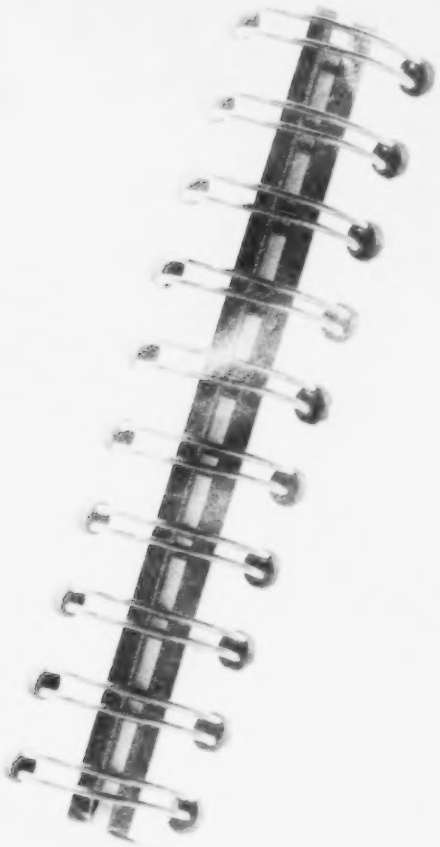
Our intranet service available at *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/knowledge/intro_e.asp* currently offers information regarding communities of practice (CoPs), expertise locator systems (ELS), lessons learned, benchmarking and after-action reviews (AAR)...to name but a few.

KM Team: Lieutenant-Colonel Chris Blodgett and Lorrie Leblanc. Missing: Mike Crowell.

Figure 1



Note: Greater human interaction is required to access and transfer tacit knowledge than explicit knowledge. It necessitates gathering information that people believe or have experienced rather than simply reading formal documents.



Knowledge management: an integrated systematic approach to knowledge transfer that enables the optimal use of timely, accurate and relevant information in an organization.

KM facilitates knowledge discovery and innovation, fosters the development of a learning organization, and enhances understanding by integrating all sources of information, as well as individual and collective knowledge and experience.

Tacit knowledge: personal "understanding" and "know-how" that is difficult to articulate because it is derived from individual experience and beliefs.

Explicit knowledge: formal documented knowledge such as policy documents, or operations and procedures manuals.

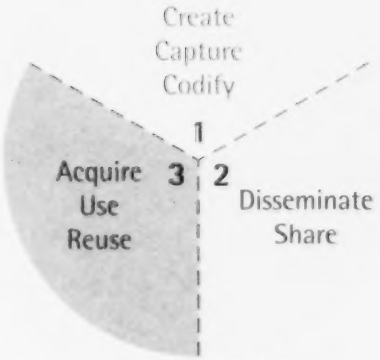
Our main focus at this time is to help the Canadian Forces (CF) develop a best-in-class process for its operational "lessons learned." We are also actively engaged with those working on knowledge transfer issues across Defence including:

- the C4ISR community–Command, Control, Communication, Computers, Intelligence, Surveillance & Reconnaissance;
- the human resources communities; and
- several command units involved in force generation and force employment.

Still, successful knowledge mobilization begins at home.

In our own team we have borrowed information management practices from the International Security Assistance Force (ISAF) and modified them to meet our own corporate needs. In turn, we have shared what we have learned with other DND/CF units.

KM Cycle



Source: Dr. K. Dalkir

DEFINITIONS:

Knowledge management: an integrated systematic approach to knowledge transfer that enables the optimal use of timely, accurate and relevant information in an organization.

KM facilitates knowledge discovery and innovation, fosters the development of a learning organization, and enhances understanding by integrating all sources of information, as well as individual and collective knowledge and experience.

Tacit knowledge: personal "understanding" and "know-how" that is difficult to articulate because it is derived from individual experience and beliefs.

Explicit knowledge: formal documented knowledge such as policy documents, or operations and procedures manuals.

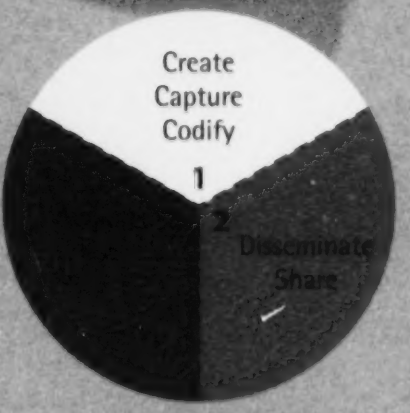
Our main focus at this time is to help the Canadian Forces (CF) develop a best-in-class process for its operational "lessons learned." We are also actively engaged with those working on knowledge transfer issues across Defence including:

- the C4ISR community—Command, Control, Communication, Computers, Intelligence, Surveillance & Reconnaissance;
- the human resources communities; and
- several command units involved in force generation and force employment.

Still, successful knowledge mobilization begins at home.

In our own team we have borrowed information management practices from the International Security Assistance Force (ISAF) and modified them to meet our own corporate needs. In turn, we have shared what we have learned with other DND/CF units.

KM Cycle



Source: Dr. K. Dalkir

Knowledge transfer information management plan

How does your organization articulate its "rules" for sharing knowledge and managing information?

If your organization: unknowingly makes decisions based on wrong information; has a right hand that does not know what its left hand is doing; is forever "re-inventing the wheel;" or suffers from high turnover which translates into knowledge loss, then you need a Knowledge Transfer Information Management (KTIM) Plan.

All knowledge-based organizations should be taking an integrated and systematic approach to effectively balancing people, process and technology issues in support of knowledge mobilization. The effective transfer of knowledge is fundamental to achieving the strategic objectives of any and all knowledge-based organizations.

Therefore, asking if *your unit has a KTIM Plan that supports knowledge mobilization and organizational learning* is a responsible question.

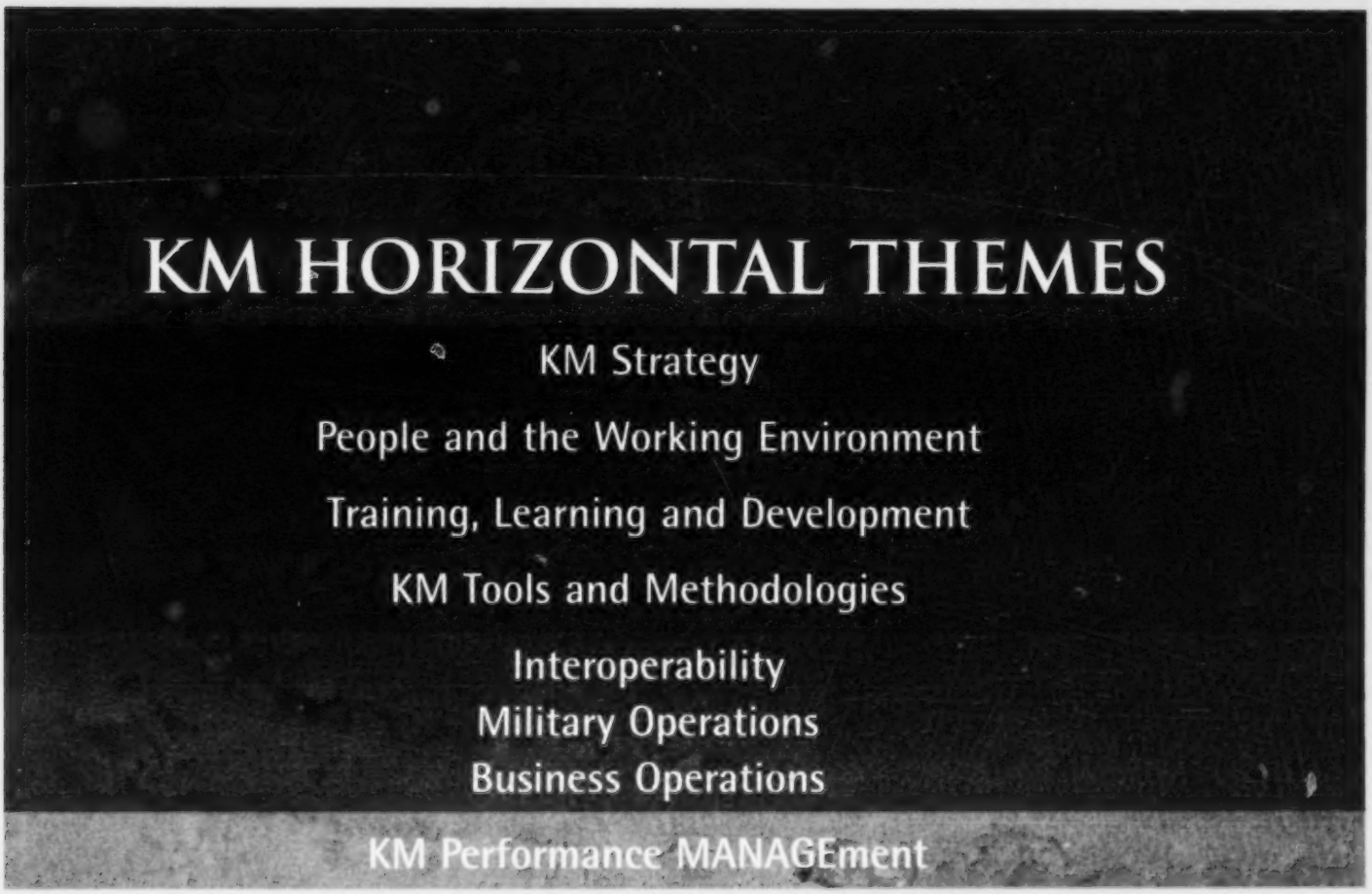
Continuous improvement of your organization's performance is about *doing the right things right*–a feat that not only requires strategic alignment and the implementation of the proper processes and knowledge tools, but also the growing of an organizational learning culture in order to sustain it over time.

As the Vice Chief says in his introductory message "No organization can ignore the need to effectively manage what it knows."

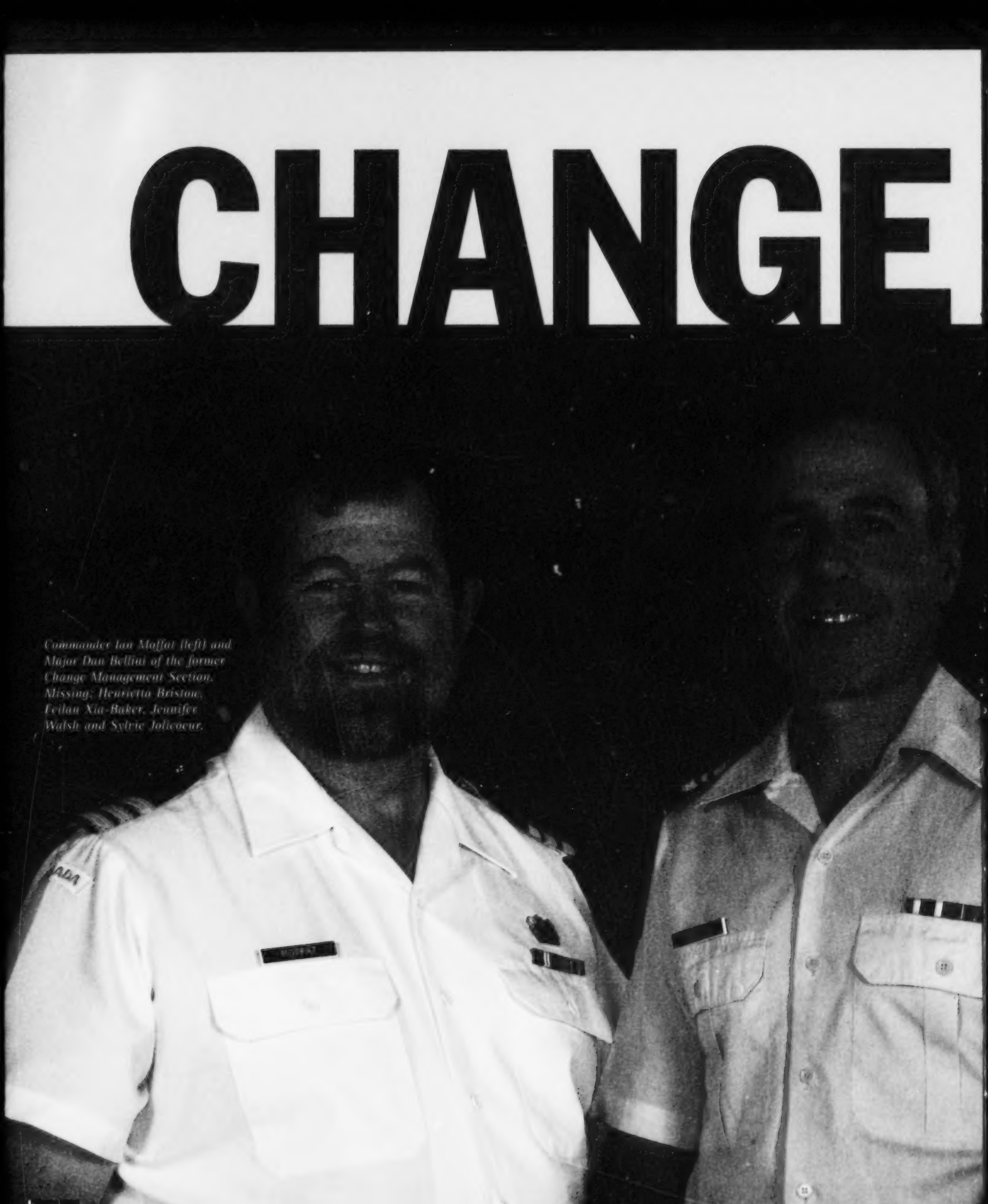
If you need help mobilizing knowledge, please visit the DND/CF "KM Centre & Brokerage Service"–*http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/knowledge/intro_e.asp*

For more background on Defence knowledge management, see Summer 2005 issue of bravo Defence Internet *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/bravo/summer05/intro_e.asp* and the 2004 summer edition of the *Canadian Military Journal*–Knowledge Management: A Passing Fad? *http://www.journal.forces.gc.ca/engraph/Vol5/no2/Knowledge_e.asp*

Lieutenant-Colonel Chris Blodgett is the Chief Knowledge Management Officer (CKMO) in the Directorate Defence Strategy Management



CHANGE



Commander Ian Moffat (left) and Major Dan Bellini of the former Change Management Section. Missing: Henrietta Briston, Feihan Xia-Baker, Jennifer Walsh and Sylvie Jolicoeur.

the Never Ending Story

> *"Failure to manage change is the most common reason for a project to fail."*

by Commander Ian Moffat and Henrietta Bristow

Many people think of change as a destination, but in reality it is a journey that never ends.

To remain current, organizations need to be prepared to evaluate and adjust their course.

Change can be complex, unsettling and uncertain. Because change takes us to a place most of us have never been before, the most predictable reaction is simply "avoidance at all costs."

However, with appropriate planning and execution, change can also be simple, calming, certain and rewarding.

Change is inherent in the work of both the Department of National Defence and the Canadian Forces (DND/CF). In fact, to be effective, change is something that every military member and civilian employee must accept and manage. The transformation envisioned and instituted by the Chief of the Defence Staff is a logical extension of the changes the CF has faced and incorporated into its strategy since the 1960s. The pace of change, however, has increased exponentially due primarily to advancements in technology and the speed of communication throughout the world.

Managing change, regardless of the pace, is essential for military and defence strategy to be successful.

At the most basic level, change can be thought of as moving from one state to another. The requirement to move from the current state to a future state is driven by many factors both internal and external.

The drivers also impact the speed with which change can be implemented (eg. the burning platform). Regardless of the drivers and urgency, the gap between where the organization is and where it needs to be must be determined—and a plan to move the organization in the right direction established.

According to Lawrence G. Hrebiniak, the successful execution of strategy requires the effective management of change. In his book *Making Strategy Work*, he says that "...it is important to note that the failure to manage change is the most common reason for a project to fail."

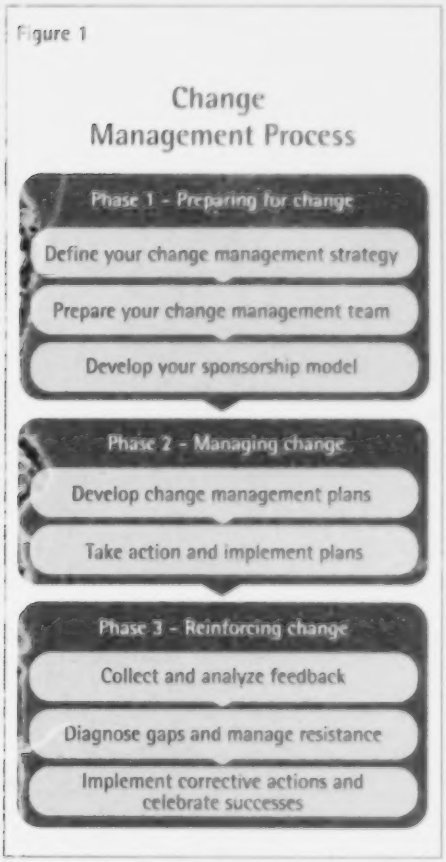
Change management is the soft or people side of project management. As such, it pays attention to the human aspects that subtly determine the success or failure of any endeavour.

The Directorate of Defence Strategy Management (DDSM) has methodologies, tools and expertise to assist those managing change. If implemented, these can contribute to the increased effectiveness of strategy management throughout Defence.

"Change is inherent in the Defence culture but must be managed to be effective."

The change management team developed an online tool called COMPASS to provide an online resource centre for those involved in introducing change. This toolbox gives leaders and teams ready access to information and tools to help them effectively institute changes with the least disruption possible.

Figure 1



Source: Prosci Learning Center 2006

DDSM also has personnel trained and certified in an accepted change methodology.

The methodology, proprietary to a private research and teaching organization, Prosci, is built on a simple system:

- **A**wareness for the need for change;
- **D**esire in the organization and staff to effect the change;
- **K**nowledge required to institute the change;
- **A**bility or training to actually implement the change; and
- **R**einforcement to prevent the rejection of the new methods of work, and ensure the on-going acceptance of the change until it is recognized as the institution's normal practice of work (see Figure 1).

Figure 2

Source: Prosci Learning Center 2006

To conclude, change is inherent in the Defence culture. But to be effective, it must be managed. Effective strategy management must incorporate change management as an integral part of the DND/CF corporate strategy (see Figure 2). DDSM can assist you in the management of change in your organization.

For more information about change management visit: *http://otg-vcd-webs017.ottawa-hull.mil.ca/intro_e.asp*

Commander Ian Moffat was a Section Head in DDSM and is now Special Advisor to the Chief of Programme and Henrietta Bristow is a Change Analyst and Project Manager for the COMPASS database.

Editor's Note:

The functions of the Change Management team have since been incorporated into the day-to-day operations of the entire DDSM group.

Decision Support Services *in* Defence

By Jennifer Walsh

Jennifer Walsh, Acting Manager, Decision Support Services.

Leaders and teams introducing change in Defence can tap into the Decision Support Services (DSS). In 2005, DSS team members provided decision support services to more than 50 DND/CF groups for strategic planning, organizational planning, capabilities development, proposal evaluations, retreats and focus groups, to name but a few.

Provided by the change management team in the Directorate of Defence Strategy Management (DDSM), the DSS has increased the quality of meeting discussions, generated innovative and creative solutions, achieved greater buy-in and enhanced the decision-making process for its users.

Commander Josh Barber, an avid user of the service when he was section head in the Directorate of Joint Force Capabilities in Ottawa, described the DSS as a "very valuable tool, especially when one needs to develop requirements for new capabilities."

DSS offers a variety of services such as in-house facilitation, a technology toolkit, decision support tools and techniques, and delivers a final report that includes all textual and graphical information that was gathered during the session.

In-house facilitators assist leaders and teams by coaching them in the use of the latest tools and techniques and advising them on the best approaches to use to meet their session objectives. The facilitators work closely with the planning teams to tailor agendas that meet session needs, and during the meetings, keep groups on track and on time.

The Group Decision Support System (GDSS) is part of the leading-edge technology used to attain a session's goals. The system uses computers that are linked together by a common network and electronic meeting software. This allows for simultaneous brainstorming, data gathering and provides an efficient way to evaluate findings and determine alternatives. The technology can also run online meetings using the Defence Wide Area Network (DWAN) for participants who are regionally dispersed–saving travel time and expenses.

The questionnaire designer is another tool that is widely used. It generates and supports online questionnaires that can be used for pre-session and project-specific work. The questionnaires are published to the Intranet allowing participants to complete them online and for the system to generate reports.

DSS services are available to all DND/CF employees seeking an efficient alternative to traditional meetings or decision-making activities. A permanent DSS lab is located at National Defence Headquarters in Ottawa. A mobile lab that can be deployed to any training facility or conference space both within the NCR or anywhere in Canada is also available.

The DSS team continues to work with clients throughout Defence to provide the most comprehensive set of tools and advice in support of strategy management.

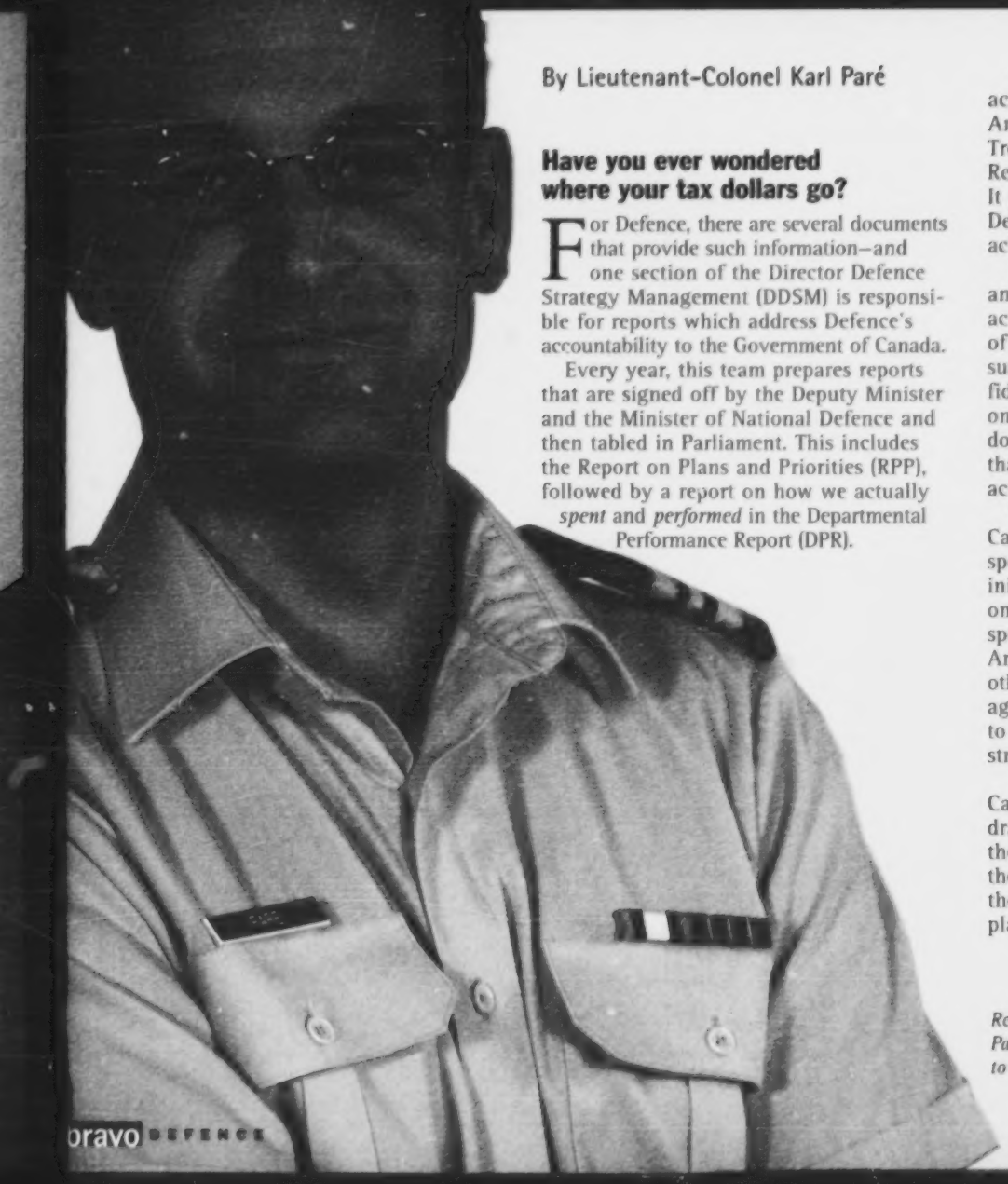
To schedule a demonstration, contact Jennifer Walsh at *walsh.jj@forces.gc.ca.*

To learn more about the DSS, visit the Intranet at: *http://vcds.mil.ca/dgsc/pubs/support/dss/intro_e.asp* or the Internet at *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsc/pubs/support/dss/intro_e.asp.*

Jennifer Walsh is the Acting DSS Manager in DDSM.

EXPLAINING WHERE TAX

with reports and accountal



By Lieutenant-Colonel Karl Paré

Have you ever wondered where your tax dollars go?

For Defence, there are several documents that provide such information—and one section of the Director Defence Strategy Management (DDSM) is responsible for reports which address Defence's accountability to the Government of Canada.

Every year, this team prepares reports that are signed off by the Deputy Minister and the Minister of National Defence and then tabled in Parliament. This includes the Report on Plans and Priorities (RPP), followed by a report on how we actually *spent* and *performed* in the Departmental Performance Report (DPR).

These documents are structured in accordance with the Program Activity Architecture (PAA), which is part of Treasury Board Secretariat's Management, Resources and Results Structure Policy. It provides a direct link between what Defence does and what it spends to achieve these results.

With today's increased focus on open and transparent government processes and activities, having the confidence and trust of the public is critical if Defence is to succeed in its mission. To retain that confidence and trust, we must ensure that not only is Defence accountable for what is does, but also that the public perceives that DND/CF is making every effort to be accountable and open about its actions.

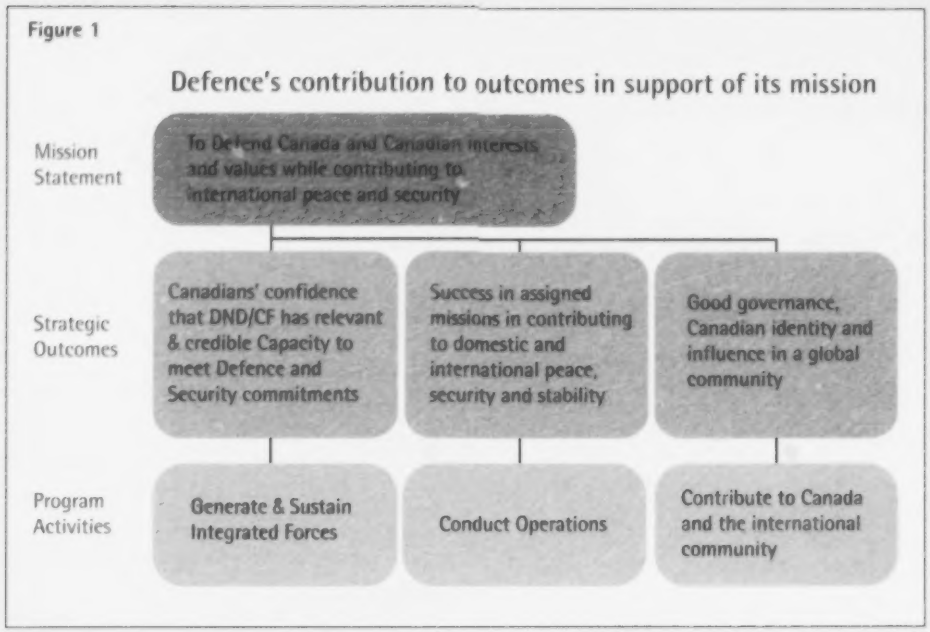
The bottom line is that we must show Canadians where their tax dollars are spent and we must be transparent to help initiate healthy and informed discussions on how Defence provides value for its spending. Using the Program Activity Architecture (PAA) framework along with other managerial tools allows senior managers to make sound strategic decisions to ensure Departmental activities match its strategic outcomes and corporate priorities.

In order to be more accountable to Canadians, these reports to Parliament draw on a wealth of information across the Department of National Defence and the Canadian Forces (DND/CF). Integrating the Government's intent and Defence plans in the reports communicates how

Recently promoted Lieutenant-Colonel Karl Paré, Section Head, Reports and Accountability to the Government of Canada.

DOLLARS GO
ility to Government

Figure 1



Section Head Lieutenant-Colonel Karl Paré, (right) and Program Activity Architecture Analyst John Scarlett. Missing: Rachel Lecours.

Defence contributes to Canada's Defence Policy and shows results in tangible ways.

DDSM is focused on providing credible information, putting it into context with key management processes such as business planning, performance management, capability based planning, financial reporting, and corporate governance structures.

Providing such information can only happen through the cooperation and efforts of all levels of management. To this end, managers need to develop a critical eye to effectively evaluate information that will be used for reports to Parliament.

By using the strategy management tools available through the DDSM staff, Defence will be on the right track to provide coherent, credible information in a transparent manner to parliamentarians and Canadians.

For more information visit the following Program Activity Architecture (PAA) and Reports to Government sites:

MRRS, PAA,
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/paa/intro_e.asp

Internet MRRS, PAA,
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/paa/intro_e.asp

Reports to Government,
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dppp_e.asp

Internet Reports to Government,
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dppp_e.asp

Lieutenant-Colonel Paré is Section Head – Reports and Accountability to the Government of Canada in the Directorate of Defence Strategy Management.

INTERNAL COMMUNICATIONS

when do we stop?

(Left) Bob Beaudoin, Section Head Communications Management and (right) Karen Lahaise, Editor-in-Chief bravo Defence *of the Directorate of Defence Strategy Management.*

By Bob Beaudoin and Karen Lahaise

"The greatest problem in communications is the illusion that it has been accomplished."

George Bernard Shaw

Ever since we were kids on the playground, we have all been communicators—whether with our peers, our teachers or our parents. It is something we seem to do naturally and take for granted.

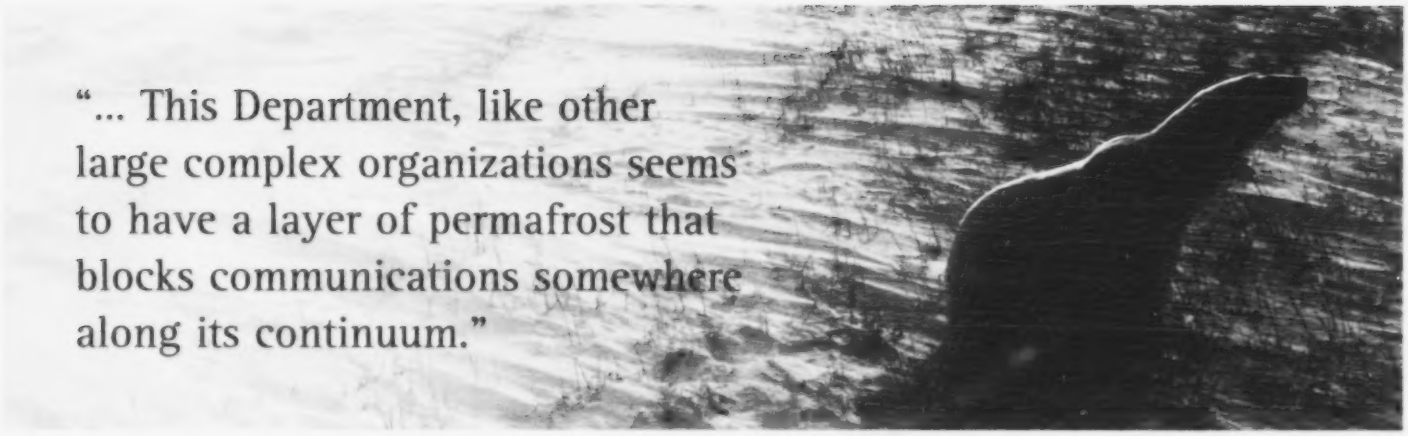
Nevertheless, in our more structured and complex work environment, it's necessary to focus on communications with a more critical eye. Sending and receiving important messages—accurately and in a timely manner—is no small feat in any organization. Communications therefore, is a key enabler for an organization to be efficient and to keep operating effectively. While it has and always will be important to keep our staff, peers and stakeholders informed, during times of change it becomes a critical success factor!

But even if we agree communications is critical to successful change and smooth operations, frankly most of us prefer to leave it to someone else. We are too busy doing our "real jobs" to take the time to let others know what is happening and the impact that it might have on them.

CF transformation and institutional alignment are well underway, but much work remains—with more change and the communication it entails.

Ken Ready, Chief, Defence Institutional Alignment told middle managers last June that, "The foundation to successful change is communication...(and) communication in this Department is not a simple task... This Department, like other large complex organizations seems to have a layer of permafrost that blocks communications somewhere along its continuum."

Therein lies one of the biggest challenges facing Defence, he said, adding that everyone needs to do their part in communicating the changes.



"... This Department, like other large complex organizations seems to have a layer of permafrost that blocks communications somewhere along its continuum."

The Role of Communications

In the Directorate of Defence Strategy Management, communications is one of our main tasks. Communication plays a key role in facilitating discussions among senior leaders and providing a common understanding of the issues involved in strategy execution–so that their decisions lead to continuous performance improvement throughout the organization. Communications is a key component for knowledge transfer, within and among teams. It is essential for an integrated team.

In our work, we are attempting to create the *facilitating organization* that Kaplan and Norton wrote about, rather than a dictatorial one. That requires two-way communication and collaboration among teams.

And we have our work cut out for us. Based on the results of numerous studies, surveys, and focus groups, understanding of the vision and strategic priorities at the Department of National Defence and the Canadian Forces (DND/CF) by our people appears to be less than we would want. If so, then our people will tend to believe they are simply laying stones, rather than seeing the whole cathedral.

The DDSM Team

To remedy this, the DDSM team wears several hats. We are connectors and communicators, developing networks of people in our areas of operation throughout Defence and in our own communities of practice. We must also be sales people and educators, illustrating the value and benefits of strategy management, in order that it become institutionalized in the Defence culture.

Effective internal communications fosters buy-in for transformation, because it facilitates a two-way communications exchange–a dialogue rather than a monologue–that strengthens trust up and down the chain of command. As we become more fully integrated and aligned, we cannot operate in isolation from, nor at odds with, the rest of the organization.

Execution of the Defence strategy requires a disciplined process, a logical set of connected activities that enable an organization to make that strategy work. Effective internal communication about the corporate direction, including a clear understanding of the targets and initiatives, is vital if employees and members are to accept and contribute to the strategy. Without a careful, planned approach to their execution, strategic goals are extremely difficult to attain. Similarly, without an effective communications approach, it will be that much more difficult to carry out our shared vision.

Effective Communications

To put effective communications in place, we must create awareness and a desire to support the strategy and participate in it. Every effort to convey information clearly and concisely to those who need it contributes to effective communications. In addition, we need to help educate the organization about key management issues and how they help us

to execute our strategy. Of course, it goes without saying that we must continually reinforce the messages related to the changes at hand and monitor as we move forward.

Our structure and more importantly our culture is geared to external and one-way transfer of information—this is not communication. Our goal is two-way communication across the organization.

Internal communication is the responsibility of the chain of command. To accomplish this, organizations have four principal tools each with advantages and limitations. There is print, such as an internal newsletter or this publication; there is the Intranet, today often the tool of choice; and television and radio, which we generally do not use in Defence, except for videoconferencing.

It is no surprise, then, that we experience difficulties when something important must be communicated to our internal audience in a timely fashion—without going through the filter of media stories.

While having those tools is not the complete answer, they are essential to our success and without them we can only tinker at the edges.

Our communications section and DDSM team will use every tool in our communications toolbox to help disseminate information inside Defence.

Finally, we must remember that communication is a two-way street and that gathering and reacting to feedback from CF members and DND employees is critical if we are to successfully execute the DND/CF strategy in building a transformed CF and fully aligned Department.

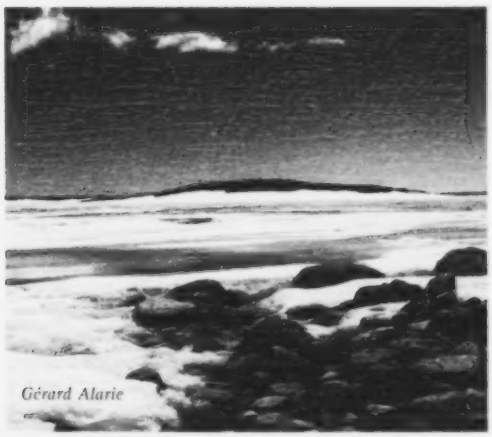
Internal communications is a responsibility that cuts across all levels of Defence. If we agree that communication is at the heart of the organization and that it is key to our success—then the benefits of getting it right, or at least of doing it better, are obvious.

Open, transparent and effective internal communications is an essential tool for managing an organization. Can we ever stop? The answer, quite simply is—"NO."

For more information contact:
Bob Beaudoin at (613) 992-8113,
beaudoin.rtj@forces.gc.ca or visit:
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/intro_e.asp or on the Internet:
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro_e.asp

Bob Beaudoin and Karen Lahaise are members of the Directorate of Defence Strategy Management and have been the editors of ***bravo Defence*** *since 2002.*

Communications is a key enabler for an organization to be efficient and to keep operating effectively. While it has and always will be important to keep our staff, peers and clients informed, during times of change it becomes a critical success factor!



Gérard Alarie

bravo DEFENCE

Feedback Fax

Date: _____

1. How thoroughly did you read ***bravo Defence***? *(Please check one answer only)*

   ☐ I read it cover to cover
   ☐ I read most of the content
   ☐ I read about 50% of the content
   ☐ I read about 25% of the content
   ☐ I skimmed it, perhaps reading 1 or 2 articles

2. On a scale of 1 to 5, where 1 is poor, and 5 is excellent, indicate your overall opinion of ***bravo Defence***:
   1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

3. Indicate your level of agreement on the following questions:
   Strongly agree / Agree somewhat / Neither agree nor disagree / Disagree somewhat / Strongly disagree / Unsure

   A. ***bravo Defence*** is a good source of information about strategy, leadership and management within DND/CF _____
   B. I found it easy to read and understand _____
   C. I found the stories were interesting and informative _____
   D. I found the layout/design of ***bravo Defence*** was very appealing _____
   E. ***bravo Defence*** will help to improve communication among DND/CF employees, managers, and leaders _____

4. I would like to see ***bravo Defence*** published:
   annually _____ semi-annually _____ more often _____ (please specify) _____

5. I would like to see stories about: _____

Any other comments: _____

Provide any details about yourself, if you wish: (name, title, organization, location)

_____

_____

National Defence / Défense nationale

Please fax to: Directorate of Defence Strategy Management (DDSM)
613-995-0063 or e-mail us at: bravo@forces.gc.ca

Canada

THANK YOU FOR YOUR FEEDBACK

Vice Chief of the Defence Staff

Vice-chef d'état-major de la Défense

National Defence Headquarters Ottawa, Ontario K1A 0K2

Quartier général de la Défense nationale Ottawa (Ontario) K1A 0K2

2007-1 (DDSM 10)

31 October 2006

bravo Defence Distribution List

BRAVO DEFENCE PUBLICATION

1. Attached is the November 2006 issue of ***bravo Defence,*** a magazine produced by the Director Defence Strategic Management within National Defence. During times of significant change and transformation, it is important that managers be kept aware of issues that contribute to increased efficiency and effectiveness. The aim of this publication is to provide information on key topics of interest for leaders and managers within the Department of National Defence and the Canadian Forces (DND/CF).

2. The theme of this issue is a focus on strategy management and execution across the Defence team. It highlights why we need to mobilize managers at all levels to ensure that they are aware of, understand, and are fully involved in helping execute the DND/CF strategy.

3. This issue contains fourteen articles describing how we are moving from strategy formulation to strategy execution. The articles are far-ranging and address a number of aspects of strategy management including:

2007-1 (D Gest Strat D 10)

Le 31 octobre 2006

Liste de distribution de ***bravo Défense***

PUBLICATION – BRAVO DÉFENSE

1. Vous trouverez ci-joint la revue ***bravo Défense*** de novembre 2006, publiée par le Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense. Pendant les périodes de transformation et de changements significatifs, il est important que les gestionnaires soient tenus à jour des enjeux qui contribuent à la capacité de rendement et à l'efficacité accrues. Le but de cette publication est de fournir des informations sur les sujets-clés qui sont d'intérêt aux dirigeants et gestionnaires au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/FC).

2. Cette revue présente comme thème principal la gestion et la mise en oeuvre de la stratégie à travers l'Équipe de la Défense. Elle souligne pourquoi nous devons mobiliser les gestionnaires de tous les niveaux aux fins de nous assurer qu'ils et qu'elles se rendent compte de, comprennent, et sont entièrement impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie du MDN et des FC.

3. Cette revue contient quatorze articles touchant l'évolution de la stratégie à partir de sa formulation et allant jusqu'à sa mise en œuvre. Les articles sont d'une grande portée et présentent les aspects variés de la gestion de la stratégie. Elle contient :

- An interview with the Director Defence Strategy Management, focused on how the DND/CF is dealing with strategy formulation and execution;
- A one year retrospective on the CF transformation and Defence institutional alignment;
- Reflections by a departing Assistant Deputy Minister on leadership and change;
- An overview of knowledge management and its effects on what we are doing;
- Why strategy execution is important;
- Linking strategy management to execution;
- How the Managers Network is helping connect managers across Defence;
- Enhancing the NDHQ governance structure;
- Understanding the DND/CF Strategy Map;
- Integration of the Defence business environment process;
- Management support for change;
- Decision Support Services – a decision-making tool for managers
- Departmental accountability to Government and how it is reported; and
- Internal communications – a critical success factor.

- Une entrevue avec le Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense, qui discute comment le MDN et les FC abordent la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie;
- Une rétrospective de l'année sur la transformation des FC et l'harmonisation institutionnelle de la Défense;
- Des réflexions sur le leadership et le changement par une ancienne Sous-ministre adjointe ;
- Un aperçu concernant la gestion de la connaissance et son impact sur les activités en cours ;
- Pourquoi la mise en oeuvre de la stratégie est importante ;
- Le lien entre la gestion de la stratégie et sa mise en œuvre ;
- Comment le Réseau des gestionnaires aide à créer des liens partout à travers la Défense ;
- L'amélioration à la structure de gouvernance au QGDN ;
- Comprendre le schéma de la stratégie du MDN et des FC ;
- L'intégration de l'environnement de la gestion de la Défense ;
- L'importance de l'appui des gestionnaires envers le changement ;
- Les Services d'aide à la décision – un outil d'appui aux gestionnaires ;
- La reddition de comptes ministérielle - comment on rend les comptes au gouvernement;
- Les communications internes – une composante essentielle au succès.

4. This publication is distributed on a limited basis to Defence stakeholders inside and outside of DND/CF. An electronic copy will be made available to all DND/CF personnel later this month, on the C Prog intranet site **http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/bravo/intro**

4. Cette publication est diffusée sur une base restreinte aux intervenants de la Défense, soit à l'intérieur ou à l'extérieur du Ministère. Aux fins de disponibilité au personnel du MDN et des FC, une version électronique sera affichée au site intranet : **http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/bravo/intro**

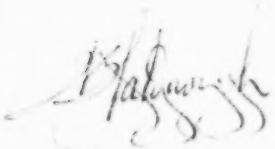
_e.asp and the internet site: **http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsc/pubs/bravo/intro_e.asp**.

5. We welcome your comments and suggestions. If you have any questions, would like to order additional copies, or know of others who would be interested in receiving ***bravo Defence***, please email: bravo@forces.gc.ca or fax us at (613) 995-0063. To keep our distribution list current, please advise us of any changes. We ask that you do not return the material but rather forward it to others who may have an interest in Defence matters.

_f.asp et au site internet : **http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsc/pubs/bravo/intro_e.asp**.

5. Vos commentaires et suggestions sont encouragés. Si vous avez des questions, si vous désirez des copies additionnelles ou si vous connaissez des gens qui voudraient recevoir ***bravo Défense***, veuillez faire parvenir un courriel à : bravo@forces.gc.ca ou acheminer votre demande par voie de télécopieur au numéro 613-995-0063. Afin de nous aider à maintenir une liste de distribution à jour, vous êtes prié de nous faire parvenir tous changements. De plus, nous vous demandons de ne pas nous retourner la revue, mais plutôt de la transmettre à d'autres qui auraient peut-être un intérêt dans les matières concernant la Défense.

le Lieutenant-général



W. J. Natynczyk
Lieutenant-General

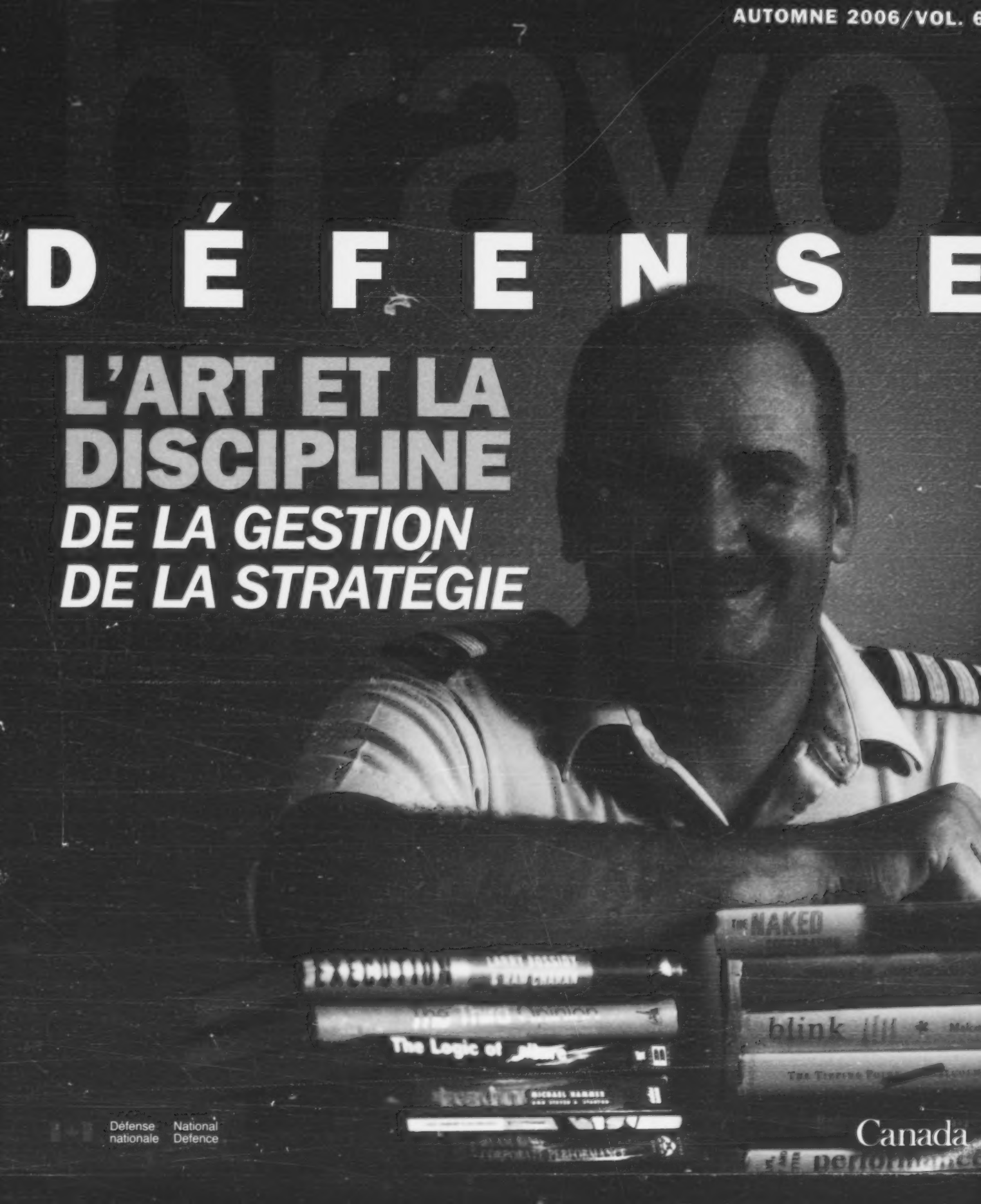
Enclosure : 1

Pièce jointe : 1

AUTOMNE 2006/VOL. 6

DÉFENSE

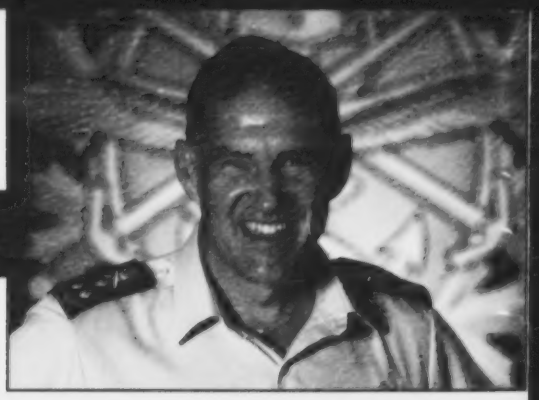
L'ART ET LA DISCIPLINE
DE LA GESTION DE LA STRATÉGIE



Défense nationale National Defence

Canada

MESSAGE DU LIEUTENANT-GÉNÉRAL WALTER NATYNCZYK, VICE-CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE



Le Lieutenant-général Walter Natynczyk, Vice-chef d'état-major de la Défense.

J'ai eu le privilège de participer à la planification et, présentement, à la mise en œuvre de la transformation sur l'ensemble de la Défense. À l'origine, à titre de Chef de l'équipe chargée de la transformation des FC et, maintenant, en tant que Vice-chef d'état-major de la Défense, je continue de promouvoir les principes du dynamisme, de la collaboration et de la transparence.

En mettant en œuvre la vision du CEMD, nous devons continuer à évaluer les progrès réalisés, à confirmer notre orientation et à faire les ajustements nécessaires tout au long du processus. Cependant, il est important de continuer à aller de l'avant. Nous devons cultiver une coopération ascendante, descendante et horizontale à l'échelle de cet organisme multidimensionnel, afin de réaliser notre mandat dans le contexte du changement et de la réorganisation. Afin d'y parvenir, nous devons être transparents et faire en sorte que tous les Canadiens et les Canadiennes soient informés et sensibilisés quant à l'avenir de leurs forces armées.

Comme je l'ai déjà dit plus tôt cette année, « Pendant ce temps, nous devons faire en sorte que l'ensemble continue à fonctionner normalement [...], un peu comme si nous devions remplacer les pneus d'un véhicule en marche. En introduisant un nouveau concept, il faut le mettre en œuvre, voir s'il fonctionne, procéder aux ajustements nécessaires, puis passer à l'étape suivante. Nous avons fait beaucoup de chemin en très peu de temps, grâce à la collaboration et à la transparence dans les relations. » *(Frontline Defence)*

En m'adressant à tout le personnel, tant civil que militaire, je dois insister sur trois messages clés. Je crois que nous devons nous concentrer sur la mission en cours, examiner constamment notre environnement et faire en sorte que nos opérations et nos orientations prioritaires produisent des résultats rapidement et de façon responsable.

Parallèlement aux progrès réalisés par les Forces canadiennes et la Défense nationale en matière de transformation et d'harmonisation, il restera toujours deux constantes, notamment le changement et la communication. Aucune organisation ne peut ignorer la nécessité de gérer efficacement son savoir. Compte tenu de l'ampleur de la mission du Ministère et de la constante évolution du contexte de sécurité, il deviendra de plus en plus important que nous collaborions dans le cadre d'une équipe intégrée de la Défense, que nous maintenions l'excellent dynamisme qui caractérise déjà la mise en œuvre de nos initiatives prioritaires et que nous informions les Canadiens et les Canadiennes, le gouvernement et notre personnel des progrès réalisés et ce, sans équivoque.

Le Lieutenant-général Walter J. Natynczyk, CMM, CSM, CD *fut promu à son grade actuel et nommé Vice-chef d'état-major de la Défense à l'été 2006. Il était alors le Chef – Transformation au Quartier général de la Défense nationale à Ottawa.*

Pour en savoir davantage sur le Lgén Natynczyk et sur son organisation, consultez les sites Web suivants : *http://vcds.mil.ca/intro_f.asp* et *http://www.vcds.forces.gc.ca/intro_f.asp*. Pour plus de renseignements sur la transformation des FC et sur l'harmonisation institutionnelle de la Défense, consultez le site Web suivant : *http://cds.mil.ca/ta-th/intro_e.asp*.

MESSAGE DE L'ÉQUIPE DE RÉDACTION

Bob Beaudoin, Directeur de la rédaction (gauche), Karen Lahaise, Rédactrice en chef et Denise Laframboise, Rédactrice associée/Réviseure de textes français (droite).

Dans le dernier numéro de ***bravo Défense***, nous avions mis l'accent sur la connaissance : comment et pourquoi l'Équipe de la Défense devrait passer d'une culture du *besoin de savoir* à une culture du *besoin de partager*. On y décrivait l'importance de saisir et de transférer nos connaissances, en tant qu'individus et qu'organisation, afin de mieux appuyer la prise de décision et l'amélioration continue. Le thème du présent numéro est la stratégie : pourquoi il est important de gérer la stratégie et de la mettre en œuvre afin d'appuyer la vision du Chef d'état-major de la Défense et les efforts d'harmonisation du Ministère. Le but visé consiste en particulier à mobiliser les gestionnaires intermédiaires afin qu'ils s'efforcent de comprendre les principales stratégies du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/FC) et aident à les mettre en œuvre.

L'Équipe de la Défense subit actuellement une transformation et un changement organisationnel importants, et c'est aussi le cas de notre publication. L'équipe de rédaction de ***bravo Défense*** relève maintenant du Chef de programme, au sein de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense. En collaboration avec nos nouveaux supérieurs, nous réévaluons le rôle du magazine et son orientation.

Bien que ***bravo Défense*** demeure un magazine d'intérêt pour les cadres supérieurs, vous remarquerez peut-être qu'il s'adresse maintenant plus particulièrement aux gestionnaires intermédiaires. Le but recherché est de tenir tant les gestionnaires que les dirigeants au courant des questions stratégiques, tout en tentant d'éliminer la « barrière » entre les niveaux, qui existe dans toute organisation importante. Le magazine visera à établir et à maintenir ouvertes les voies de communications entre les personnes qui planifient et formulent la stratégie du MDN et des FC et celles qui la met en œuvre.

Dans notre prochain numéro, vous trouverez de plus amples renseignements sur les nouvelles organisations comme l'État-major interarmées stratégique et les nouveaux commandements et sur les fonctions qui leur sont confiées. Nous espérons vous présenter une mise à jour du Chef d'état-major de la Défense sur la direction qu'empruntent actuellement les Forces canadiennes, ainsi que vous fournir des applications et des outils pratiques pour gérer et mettre en œuvre la stratégie du MDN et des FC à l'échelle de l'organisation.

Nous nous réjouissons de notre nouveau mandat et de notre équipe étendue. Comme toujours, nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires au sujet de notre publication; nous vous encourageons à la lire et à remplir la fiche de rétroaction ci-jointe afin de nous aider à tenir compte de vos points de vue dans nos numéros à venir.

L'équipe de rédaction de ***bravo Défense***
Karen Lahaise, Denise Laframboise et Bob Beaudoin

BRAVO DÉFENSE 2006

RÉDACTRICE EN CHEF :
Karen Lahaise

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION :
R. (Bob) Beaudoin

RÉDACTRICE ASSOCIÉE/RÉVISEURE DE TEXTES FRANÇAIS :
Denise Laframboise

RÉVISEURS DE TEXTES :
Diane Cloutier
Major Léo Régimbal

RÉDACTEURS COLLABORATEURS :
Bob Beaudoin, Lieutenant-colonel Chris Blodgett, Henrietta Bristow, Colonel Gregory Burt, Major Austin Campbell, Lieutenant-colonel Bob Chamberlain, Karen Ellis, Cynthia Kearns-O'Hara, Denise Laframboise, Karen Lahaise, Major Shawn McKnight, Bryon Milliere, Capitaine de frégate Ian Moffat, Lieutenant-Général Walter Natyniczy, Lieutenant-colonel Karl Paré, Evan Perrakis, Major Bernie Tremblay, Jennifer Walsh, Carrie Zatychec

Nous apprécierions vos commentaires!

Pour recevoir des copies additionnelles, communiquez avec :
Directeur - Gestion de la sratégie de la Défense – Communications
11 CBN, Quartier général de la Défense nationale
101, promenade du Colonel By
Ottawa, ON
K1A 0K2

Courriel :
bravo@forces.gc.ca

Site Web :
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/bravo/intro_f.asp

Intranet :
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/intro_f.asp

Photographies :
Tecklesphoto.com

Direction artistique par :
SMA(PA) DMSC 05-0013

ISBN 1705-902X
IDDN A-JS-007-000/JP-001

bravo DÉFENSE

Table des matières

Article-vedette

DE L'ART DE FORMULER UNE STRATÉGIE À LA DISCIPLINE NÉCESSAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE :
Une entrevue avec le Colonel Gregory Burt

4

19

GESTION STRATÉGIQUE DU RENDEMENT DANS LA DÉFENSE :
Faire le lien entre la stratégie et sa mise en œuvre dans toute l'organisation

TRANSFORMATION ET HARMONISATION INSTITUTIONNELLE :
Rétrospective de l'année

10

RÉFLEXIONS SUR LE LEADERSHIP ET SUR LE CHANGEMENT :
Par l'ancienne Championne exécutive pour le Réseau des gestionnaires de la Défense, M^me^ Karen Ellis

12

24

GESTION DE LA CONNAISSANCE :
Prendre davantage conscience de la situation

GESTION DES COMMUNICATIONS :
Une composante essentielle au succès des organisations

34

7 **MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE : GÉRONS NOTRE AVENIR :**
Pourquoi la mise en œuvre de la stratégie est importante

15 **CRÉER DES LIENS ENTRE LES GESTIONNAIRES DE LA DÉFENSE :**
Mobilisation des cadres intermédiaires

17 **AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE AU QGDN :**
Mise en place de la nouvelle structure de la gouvernance

20 **EXPLICATION DU SCHÉMA DE LA STRATÉGIE DU MDN ET DES FC :**
Tableau de bord prospectif

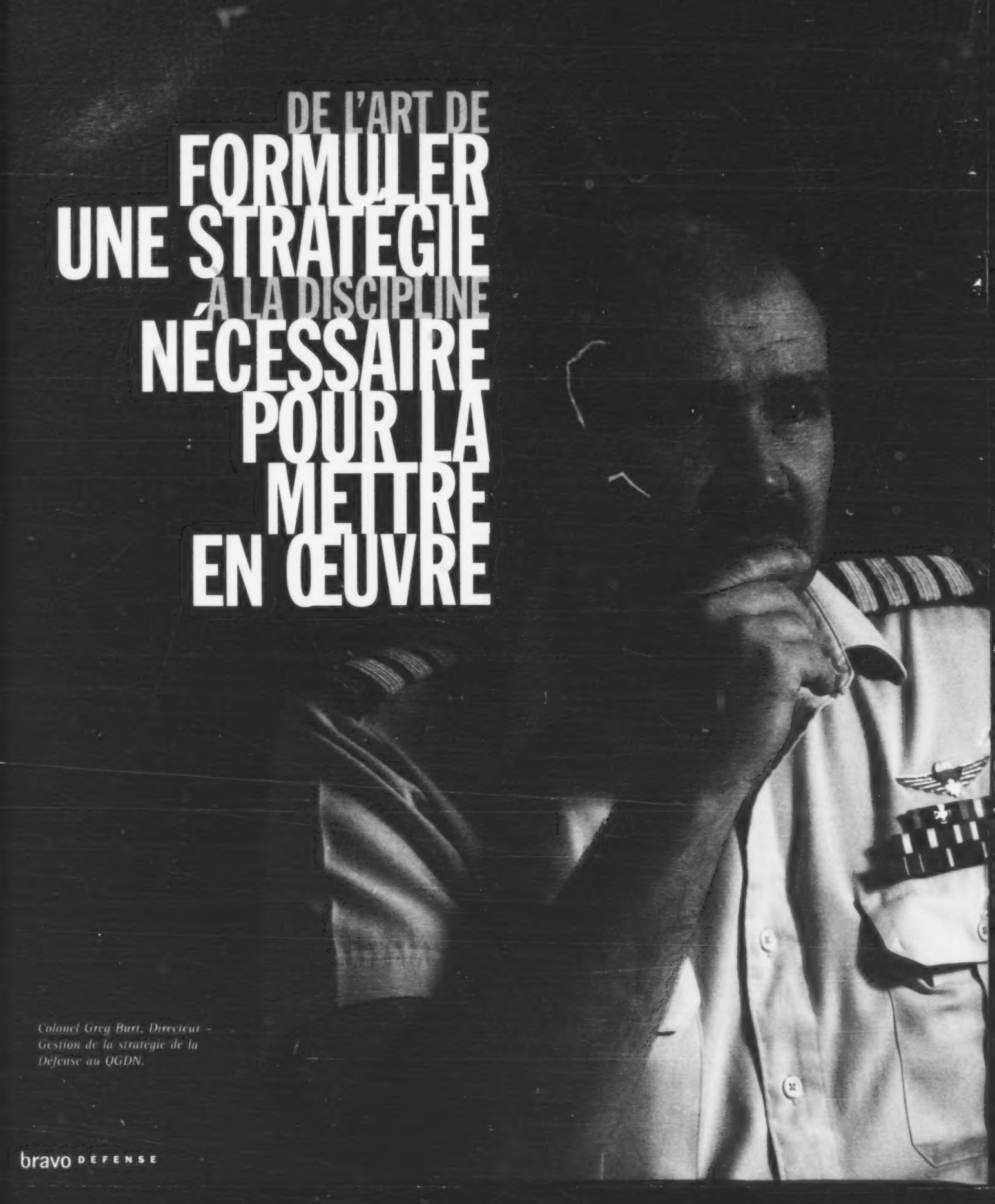
22 **INTÉGRATION DE L'ENVIRONNEMENT DE LA GESTION DE LA DÉFENSE :**
Harmonisation des processus, de la planification, de l'information et de la technologie

28 **LE CHANGEMENT – UN VOYAGE SANS FIN**
Soutien de la gestion dans la Défense

31 **SERVICES D'AIDE À LA DÉCISION DE LA DÉFENSE :**
Assurer l'efficacité des équipes

32 **RAPPORTS ET RESPONSABILITÉ DEVANT LE GOUVERNEMENT :**
Coordination des faits présentés aux Canadiens et Canadiennes

DE L'ART DE FORMULER UNE STRATÉGIE À LA DISCIPLINE NÉCESSAIRE POUR LA METTRE EN ŒUVRE



Colonel Greg Burt, Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense au QGDN.

« Dans le contexte actuel où l'on met toujours plus l'accent sur la responsabilisation et la transparence, nous ne devons jamais perdre de vue ce que nous faisons et nous devons être convaincus que nous faisons ce que nous sommes censés faire et en démontrer la valeur à la population canadienne. »

par Brenda Stewart

« Dans le contexte d'aujourd'hui axé sur la transparence et la responsabilisation, les jours où il suffisait de formuler une stratégie sans en suivre la mise en œuvre sont révolus. Il nous faut des outils pour suivre l'évolution du plan », de dire le Colonel Gregory Burt, Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense.

Depuis le 9 janvier 2006, cet officier natif de Terre-Neuve, qui est aussi en second lieu Directeur de l'infanterie, dirige l'équipe de gestion de la stratégie dans le Groupe du Vice-chef de l'état-major de la Défense. La Direction – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D) est une entité récemment formée au Quartier général de la Défense nationale (QGDN), à Ottawa, et l'équipe en question commence à prendre son élan, ajoute-t-il.

Juste avant, le Colonel Burt dirigeait l'équipe de gestion du rendement; il apporte avec lui beaucoup de notions sur les théories de la gestion et une connaissance de ce qui se passe dans l'organisation, sans compter une passion débordante pour le projet qu'il mène en ce moment.

Dans son poste antérieur, le Colonel Burt a eu de longs entretiens avec les cadres supérieurs de la Défense qui l'ont aidé à concevoir un schéma de la stratégie montrant l'orientation de l'organisation. Le schéma relie entre eux les processus nécessaires, il emploie un langage commun à toute la Défense, il définit un cap à suivre dans l'avenir et il est conforme aux exigences du gouvernement fédéral.

Rappelant un peu un plan de campagne militaire, le schéma de la stratégie ira de pair avec l'actuel plan de campagne de la D Gest Strat D appelé Opération *TRANSPARENT SHIELD*. Le plan de campagne décrit en détail l'importance de la mise en œuvre de la stratégie et la nécessité de faire de la gestion de la stratégie un élément intégrant de l'organisation. Il met l'accent sur la protection de la crédibilité de l'institution, tant à l'interne qu'à l'externe, tout en demeurant transparent.

L'art et la discipline

« Quand on songe à l'art et à la discipline de la gestion de la stratégie, on voit que nous réussissons bien du côté de « l'art » – ce que nous voulons faire et, essentiellement, comment nous allons procéder pour le faire. Cependant, des défis se posent aux Forces canadiennes et dans l'ensemble du ministère de la Défense nationale (FC/MDN) lorsqu'il s'agit du volet « discipline » de la mise en œuvre – gérer la stratégie et suivre l'évolution du plan pour s'assurer que les choses progressent comme prévu. »

Ce suivi renseigne sur l'état de la situation, dit-il. Les renseignements procurent aux cadres supérieurs une image commune de ce qui se passe et de la façon dont l'organisation progresse dans sa mise en œuvre de la stratégie; cela leur permet de faire des ajustements quand et où il le faut.

« En outre, nous devons pouvoir rendre des comptes sur nos résultats dans le rapport ministériel sur le rendement, par exemple, pour confirmer l'optimisation des ressources au gouvernement et à la population canadienne. Pour pouvoir faire cela, il faut s'assurer que le rapport repose sur des structures de gouvernance. »

L'organisation

Selon le Colonel Burt, le rôle de la D Gest Strat D comporte trois volets :

1. le premier aspect est de faciliter l'élaboration de la stratégie de la Défense et la décrire;
2. le deuxième est de fournir des outils à la haute direction, y compris le Vice-chef d'état-major de la Défense, le Chef d'état-major de la Défense, le Sous-ministre de la Défense nationale et le Ministre de la Défense nationale, de gérer la stratégie et de les aider à prendre leurs décisions;
3. enfin, l'équipe doit aider la Défense dans son ensemble à institutionnaliser le processus qu'est la mise en œuvre de la stratégie : en faire une compétence fondamentale de tous les décideurs dans l'organisation.

Afin d'accomplir ses tâches, la D Gest Strat D suit sept axes de fonctionnement :

- Leadership
- Éducation
- Surveillance
- Mobilisation des connaissances
- Harmonisation
- Communications
- Formation

D Gest Strat D

Mission de la D Gest Strat D

Favoriser l'adoption de pratiques de gestion efficaces pour contribuer à mettre en œuvre la stratégie de la Défense.

Vision

Être reconnue au Canada et à l'étranger comme étant l'entité par excellence qui permettra au MDN et aux FC de devenir des organisations appliquant des pratiques exemplaires de gestion intégrée de défense.

Rôle principal

Susciter des discussions sur les bons sujets pour favoriser une compréhension commune et pour orienter l'action.

Tâche principale

Renforcer la gestion de la Défense pour respecter les normes et relever les défis propres au nouveau régime de gestion du secteur public.

« Tout le monde doit mettre la main à la pâte. Si vous ne comprenez pas la stratégie du MDN et des FC ou l'orientation que l'organisation suit, demandez ... ».

Figure 1 :

Les programmes de la Défense sont réalisés grâce à l'application d'un ou plusieurs des cinq processus de base à la Défense, identifiés ci-dessous. Il est important que ces processus soient alignés et complets dans toute la Défense. Une approche disciplinée est requise pour faire la gestion de ces processus complexes afin d'assurer le succès de leur mise en application.

Le Colonel Burt affirme que ces axes résument des thèmes communs relevés dans tout un éventail de livres sur la gestion qu'il a lus au cours des dernières années (environ 30 à 40, selon lui).

Les étagères du Colonel Burt sont garnies d'une foule de livres sur la gestion et de ressources audio sur le même sujet. Parmi les titres dignes de mention, signalons *Making Strategy Work; Leading Effective Execution and Change* (Lawrence G. Hrebiniak), *Building Better Boards: a blueprint for effective governance* (David A. Nadler, Beverly Behan, Mark Nadler, Jay W. Lorsch), des publications de la série Kaplan et Norton telles que *Strategy Maps*, et *The Logic of Failure* (Dietrich Dörner).

L'importance de la gestion de la stratégie

« La gestion de la stratégie est particulièrement vitale en cette période de transformation dans les Forces canadiennes, car nous devons nous assurer que nous avons un plan et que nous savons comment nous progressons vers sa réalisation. En outre, comme nous recevons des fonds supplémentaires, des questions de conformité et de diligence raisonnable se posent au sujet des progrès que nous faisons et notamment en ce qui concerne l'achat de nouveaux équipements et la mise en place de nos nouvelles structures organisationnelles ».

Parlant du respect des normes du gouvernement fédéral, il déclare : « Nous devons nous y conformer, c'est sûr, ... mais nous devrions passer de la simple conformité à une amélioration constante de la mise en œuvre de notre stratégie. » Il aime désigner cela comme étant la mise en œuvre de la stratégie « d'un 0 à l'autre ».

À partir des nécessités du contexte actuel, le Colonel Burt a dressé une liste de priorités pour l'année à venir :

- faciliter la mise en place des nouvelles structures de gouvernance;
- veiller à la gestion du rendement à tous les paliers de la Défense;

- faciliter l'application d'une architecture des leçons retenues;
- améliorer la qualité des rapports présentés au Parlement et au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les communications

Soucieux de conserver l'élan acquis, le Colonel Burt a beaucoup d'idées pour diffuser le message concernant la gestion de la stratégie. En premier lieu, et c'est sans doute l'étape la plus importante, il faut procurer aux cadres supérieurs les outils et les renseignements nécessaires, puis de les faire connaître dans toute la chaîne de commandement. En outre, ajoute-t-il, il est primordial de mobiliser les gestionnaires intermédiaires militaires et civils, d'un océan à l'autre. Par ailleurs, son organisation est prête à entreprendre le réaménagement du site Web consacré à la planification et à la gestion de la Défense pour l'axer sur les sujets plutôt que sur les organisations. Enfin, il compte publiciser les idées et les méthodes pratiques pour mettre en œuvre la gestion de la stratégie dans des publications telles que ***bravo Défense***.

Un autre moyen de communiquer le message consiste à passer par les communautés de pratique axées sur la gestion de la connaissance et du rendement. Nous faisons partie de communautés nationales et internationales dans ces domaines. « Tant au sein du gouvernement du Canada que dans la collectivité internationale, nous nous affirmons comme étant des chefs de file en raison de la démarche que nous adoptons. »

Des conseils

« Tout le monde doit mettre la main à la pâte. Si vous ne comprenez pas la Stratégie du MDN et des FC ou l'orientation que l'organisation suit, demandez à votre gestionnaire ou à votre officier supérieur de confirmer votre rôle dans l'évolution globale du plan et la façon dont vous pouvez aider à faire de cette connaissance une compétence essentielle. » (*Voir des articles connexes sur la gestion du rendement, aux pages 19-21.*)

« Nous atteignons maintenant un stade décisif, et il est temps d'organiser nos flûtes. Dans le contexte actuel où l'on met toujours plus l'accent sur la responsabilisation et la transparence, nous ne devons jamais perdre de vue ce que nous faisons et nous devons être convaincus que nous faisons ce que nous sommes censés faire et en démontrer la valeur à la population canadienne. »

Avec un sourire, il cite un extrait tiré de *The Naked Corporation: how the age of transparency will revolutionalize business*, de Don Tapscott et David Ticoll : « S'il faut que vous soyez tout nu, assurez-vous d'être en forme » *[traduction]*.

Pour en savoir plus sur la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense, veuillez consulter le site *http://vcds.mil.ca/dgsp/intro_f.asp* ou le site *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro_f.asp*.

> ***« Nous atteignons maintenant un stade décisif, et il est temps d'organiser nos flûtes. »***

MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE – GÉRONS NOTRE AVENIR

par le Colonel Gregory Burt

Aucun article portant sur la gestion de la stratégie de la Défense ne serait complet sans une explication de ce que constitue la « gestion de la stratégie » au sein de la Défense nationale. La gestion de la stratégie de la Défense est le point de mire de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D). C'est ce que nous faisons dans le but de faciliter le processus de mise en œuvre de la stratégie à la Défense.

Et que représente plus exactement la mise en œuvre de la stratégie? À la Défense, c'est ce dont les décideurs sont responsables. Ce concept comprend le processus de transformation de la stratégie en objectifs à court terme et en plans d'action, le suivi des opérations, la mise en place de mesures de contrôle et la rétroaction.

Au niveau de la Défense, la stratégie que les décideurs sont tenus de mettre en œuvre est décrite dans la vision du Chef d'état-major de la Défense, dans le Plan de capacités de défense (PCD), actuellement en cours de rédaction, et dans le Plan stratégique d'investissement dans les capacités (PSIC).

Pourquoi la mise en œuvre de la stratégie est-elle si importante? Simplement parce que la réussite en dépend.

Posséder une stratégie et ne pas y donner suite ne mène à rien et n'accomplit rien. Malheureusement, la mise en œuvre réussie de la stratégie n'est pas chose facile; elle requiert une approche disciplinée et un

engagement envers la gestion du changement à tous les niveaux de l'organisation.

Par exemple, au fur et à mesure que notre organisation s'adapte aux nouvelles conditions créées par la transformation des Forces canadiennes (FC), un engagement envers la résolution de problèmes au sein de la hiérarchie traditionnelle et des silos actuels peut nécessiter un changement dans les motivations et les récompenses afin de stimuler les nouveaux comportements que nous cherchons à encourager. Nous devons comprendre l'environnement actuel et celui vers lequel nous nous dirigeons.

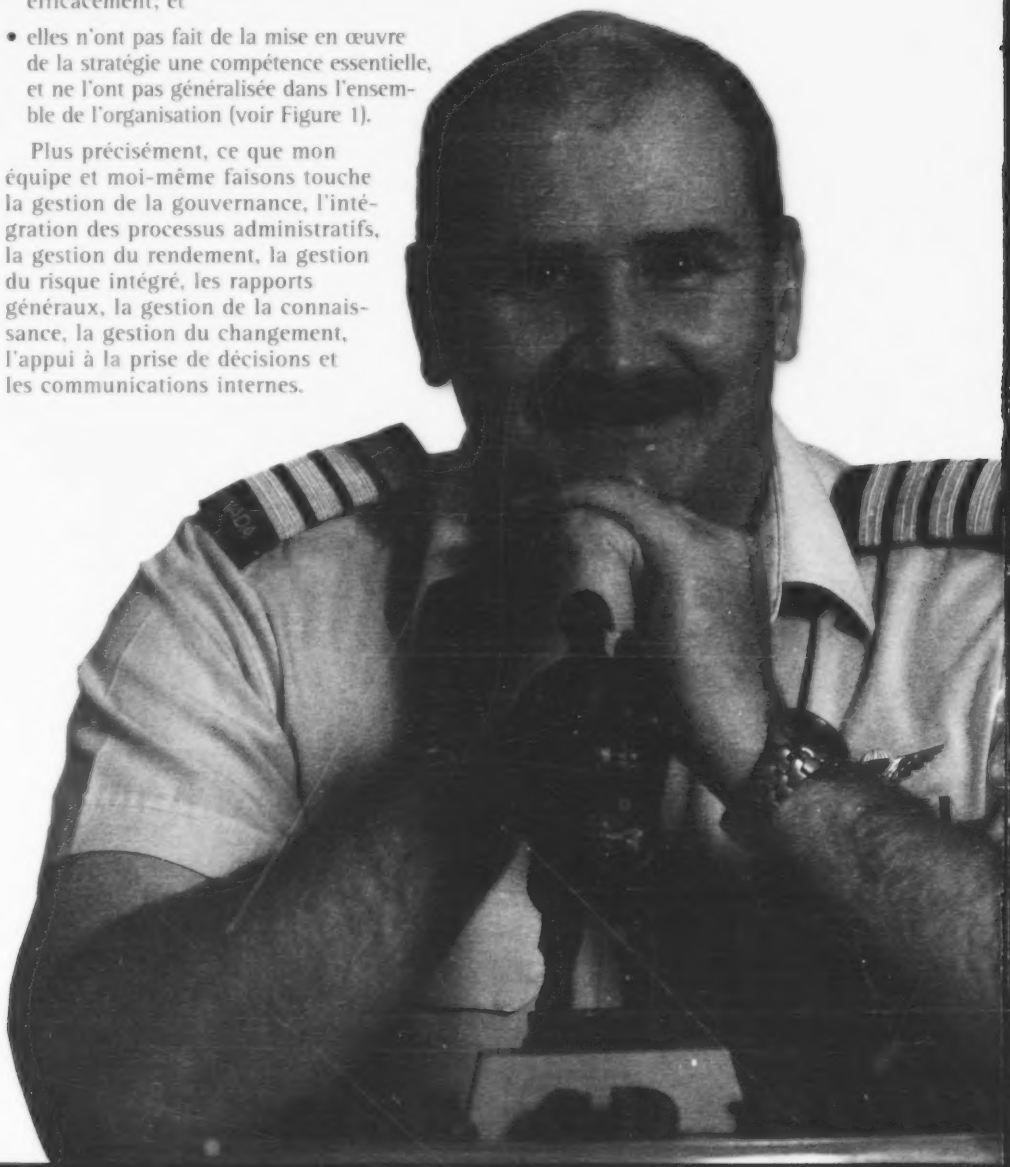
Les FC et leurs activités sont sans contredit touchées par des facteurs hors de notre contrôle. Par exemple, il est clair que le contexte de la stratégie du gouvernement du Canada en réponse aux pressions nationales et internationales influera sur la mise en œuvre de la stratégie de la Défense. La confiance du public, la transparence, l'imputabilité et l'intégrité sont à l'avant-plan des priorités du gouvernement fédéral.

Les ministères, y compris la Défense, utilisent régulièrement un ensemble commun de normes gouvernementales pour l'évaluation et la transmission de renseignements, notamment les principes comptables généralement reconnus (PCGR). De plus, comme nous nous dirigeons vers l'avenir, des lignes directrices ministérielles précises touchant la planification, la gestion du risque et la gouvernance, seront de plus en plus critiques à la mise en application réussie de ces lignes directrices.

Un autre point saillant des facteurs étudiés stipule que malgré les meilleures intentions et les meilleures directives de la part des dirigeants, les organisations ne savent souvent pas comment mettre en œuvre la stratégie pour les trois raisons suivantes :

- elles ne sont pas en mesure de décrire leur stratégie;
- elles ne gèrent pas leur stratégie efficacement; et
- elles n'ont pas fait de la mise en œuvre de la stratégie une compétence essentielle, et ne l'ont pas généralisée dans l'ensemble de l'organisation (voir Figure 1).

Plus précisément, ce que mon équipe et moi-même faisons touche la gestion de la gouvernance, l'intégration des processus administratifs, la gestion du rendement, la gestion du risque intégré, les rapports généraux, la gestion de la connaissance, la gestion du changement, l'appui à la prise de décisions et les communications internes.



Colonel Greg Burt, Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense.

« La mise en œuvre réussie de la stratégie requiert une approche disciplinée et un engagement envers la gestion du changement. »

Un de mes principaux objectifs est de faire de la mise en œuvre de la stratégie une compétence essentielle à l'échelle de la Défense. Pour ce faire, j'ai élaboré un plan de campagne que j'appelle Opération *TRANSPARENT SHIELD*. Un élément important de cette démarche repose sur le développement d'un système de planification et de gestion de la Défense (P&GD) revisité afin de donner des orientations et des lignes directrices aux gestionnaires pour qu'ils connaissent sans équivoque les étapes à suivre dans la mise en œuvre de la stratégie de la Défense.

Pour être en mesure d'offrir aux gestionnaires les renseignements dont ils ont besoin pour réussir efficacement cette tâche difficile, nous offrons des cours sur la gestion des ressources et sur la stratégie de la Défense. De plus, nous donnons des conférences sur la gestion de la connaissance (GC) et offrons un service de courtage qui aide directement les utilisateurs au sein du MDN et des FC. Les gestionnaires peuvent également choisir de prendre part aux réseaux d'échange de pratiques exemplaires en matière de gestion du rendement et de GC. La communication est un point extrêmement important et nous souhaitons être en mesure d'offrir des sources de renseignements, tels que le site Web de la D Gest Strat D et la publication ***bravo Défense***, dans tout le MDN et les FC.

Le MDN et les FC constituent une organisation si complexe et si vaste qu'elle ne fait pas, et ne peut pas faire, un volte-face instantané. C'est pourquoi j'ai adopté la devise suivante pour mon équipe : « *festina lente* » qui signifie en latin : « se dépêcher lentement, ne pas être trop impétueux ». Nous voulons aller de l'avant de façon méthodique et délibérée dans le but d'atteindre l'objectif de fournir les instruments d'habilitation essentiels à toute l'organisation, ce qui aidera les responsables à décrire et à mettre en œuvre la stratégie de la Défense.

Dans le but de surveiller la mise en œuvre de la stratégie, j'ai l'intention de présenter des rapports tout au long de la progression : avant, pendant et après la tenue de ces activités, afin de déterminer les écarts particuliers dans le rendement, de relever les besoins en matière d'apprentissage et de fournir des commentaires aux participants. Le but est de déterminer clairement la cause des problèmes et de les résoudre.

Sans quoi, et comme le disait Dietrich Dörner dans son livre, *Logic of Failure*, « Si nous ne nous penchons jamais sur les conséquences de notre comportement, nous aurons toujours l'illusion de maintenir notre compétence » *[traduction]*.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la vision du Chef d'état-major de la Défense, consultez : *http://cds.mil.ca/cft-tfc/pubs/documents_f.asp* ou *http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/intro_f.asp*

Pour obtenir de plus amples renseignements concernant la D Gest Strat D et ses services, consultez : *http://vcds.mil.ca/dgsp/intro_f.asp ou http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro_f.asp*

Le Colonel Gregory Burt est le Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D) dans l'organisation du Vice-chef d'état-major de la Défense.

Figure 1

Les organisations ne savent pas comment mettre en œuvre la stratégie.

POURQUOI?

Ils ne peuvent pas **DÉCRIRE** leur stratégie

Ils ne **GÈRENT** pas leur stratégie

Ils n'ont pas identifié la mise en œuvre de la stratégie comme **COMPÉTENCE ESSENTIELLE**

source émettrice : Kaplan et Norton

La transfo

par Denise Laframboise

« Le contexte de sécurité dans lequel nous évoluons a bien changé depuis le 11 septembre 2001 et nous devons nous transformer pour être en mesure de faire face aux nouvelles menaces qui guettent le Canada et l'Amérique du Nord, ainsi que pour contribuer à la sécurité internationale », a déclaré en février 2005 le Général Rick Hillier, Chef d'état-major de la Défense (CEMD).

Notre élan s'est amplifié rapidement à la suite de la création par le CEMD de quatre équipes d'action (EAC) chargées de formuler des recommandations et de faire rapport à la haute direction. Par voie de conséquence, l'Équipe de transformation des Forces canadiennes (ETFC) a été créée en mai 2005, sous la direction, à ce moment-là, du Major-général Walter Natynczyk. Utilisés comme base du recentrage de la structure des Forces canadiennes, les rapports des équipes d'action ont facilité la mise en œuvre de la plus importante transformation des FC depuis des dizaines d'années.

Les efforts déployés pendant l'année écoulée par l'ETFC et bien d'autres contributeurs, à la grandeur du MDN et des FC, ont abouti à la mise sur pied de l'État-major interarmées stratégique qui soutient directement le CEMD, ainsi qu'à la création de quatre nouveaux commandements, notamment :

- **Commandement Canada (COM Canada)**, dont le but est de faire face, sur le plan international, aux réalités du nouveau climat de sécurité auxquelles doit s'ajuster le Canada. Il doit également accorder une importance accrue à la défense du Canada et de l'Amérique du Nord;

Le Général Rick Hillier et le Lieutenant-général Michel Gauthier (alors mgén), premier commandant du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) apposent leurs signatures sur le parchemin de mise en service de COMFEC.

Caméra de combat

- le **Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC)**, qui est responsable de la conduite de toutes les opérations mondiales, allant de l'aide humanitaire aux opérations de combat, et ce, en collaboration avec ses partenaires nationaux et internationaux, dans le but de jouer un rôle opportun et décisif dans le soutien des intérêts nationaux du Canada;

- le **Commandement des forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN)**, qui a pour but de mettre à la disposition du Chef d'état-major de la Défense et des commandants opérationnels une force alerte et à haut niveau de préparation, capable de mener des opérations dans toute une gamme de conflits au pays et à l'étranger; et

- le **Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN)**, dont le rôle consiste à assurer un soutien opérationnel aux opérations nationales, continentales ou expéditionnaires des Forces canadiennes.

Le 25 octobre 2005, M. Ward Elcock, le Sous-ministre (SM), a créé le bureau du Chef – Harmonisation institutionnelle de la

Le corps de cornemuses vient égayer la cérémonie de mise en service des nouveaux commandements.

Caméra de combat

mation des FC et l'harmonisation institutionnelle de la Défense *–un an plus tard*

Défense (CHID), sous la direction de M. Ken Ready. Ce bureau avait le mandat d'assurer le soutien de la transformation des FC en saisissant les diverses initiatives de changement en cours, ainsi que celles proposées au Ministère, et en se concentrant sur elles. Sous l'impulsion de trois grandes orientations, son objectif devrait consister notamment à assurer la cohérence entre les FC transformées et le Ministère, à aligner les orientations du Ministère sur les orientations prioritaires et de grande envergure du gouvernement du Canada, ainsi qu'à repérer et soutenir les initiatives ministérielles en cours.

Pendant l'année écoulée, nous avons également noté un certain nombre de changements organisationnels au Quartier général de la Défense nationale, entre autres, la redistribution des fonctions de l'organisation du Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) et la réorganisation de la division du Directeur général – Planification stratégique (DGPS) sous l'égide du Chef – Développement des Forces (CDF) et du Chef de programme (C Prog).

Bien que la transformation des FC et l'harmonisation institutionnelle soient déjà en cours, il reste beaucoup à faire et, bien entendu, il faut s'attendre à d'autres changements.

À l'occasion d'une rencontre qui s'est tenue en juin dernier, M. Ready a dit aux membres du Réseau des gestionnaires que : « La communication est le fondement d'un changement réussi [... et] la communication s'avère difficile au sein de notre Ministère. [...] En effet, comme toutes les organisations vastes et complexes, notre Ministère semble recouvert d'une couche de pergélisol qui engorge la fluidité des communications » *[traduction]*.

Il a conclu en précisant que c'était là un des plus grands défis à relever et que c'était notre rôle à tous de faire en sorte que chacun fasse sa part dans la communication des changements en cours et des progrès.

Denise Laframboise exerce les fonctions de conseillère principale intérimaire en communications à la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense à Ottawa.

Pour en savoir davantage sur la transformation des FC et sur l'harmonisation institutionnelle de la Défense, consultez : *http://cds.mil.ca/ta-th/intro_f.asp.*

Ces autres sites Web contiennent également de l'information à ce sujet :
CEMD – Internet : *http://www.cds.forces.gc.ca/intro_f.asp*
CEMD – Intranet : *http://cds.mil.ca/intro_f.asp*

VCEMD – Internet : *http://www.vcds.forces.gc.ca/pubs/sitemap/intro_f.asp*
VCEMD – Intranet : *http://vcds.mil.ca/intro_f.asp*

ETFC – Internet : *http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/intro_f.asp*
ETFC – Intranet : *http://cds.mil.ca/cft-tfc/intro_f.asp*

COM Canada – Intranet : *http://canadacom.mil.ca/*

COMFEC – Intranet : *http://cefcom-comfec.mil.ca/default_f.asp*

COMFOSCAN – Intranet : *http://cansofcom-comfoscan.mil.ca/*

COMSOCAN – Intranet : *http://canoscom.mil.ca/*

Le Général Rick Hillier et le Vice-amiral Jean-Yves Forcier, premier commandant de Commandement Canada, apposent leurs signatures sur le parchemin de mise en service de COM Canada.

Les invités se sont réunis le 31 janvier 2006 au Centre des congrès d'Ottawa pour la mise en service des nouveaux commandements.

de l'engagement :

QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LE LEADERSHIP ET SUR LE CHANGEMENT

Note de la rédactrice en chef :

En mai 2006, M^me^ Ellis a reçu le prix du leadership Mike Nurse de la Communauté nationale de gestionnaires à St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador). En juin de la même année, elle a remporté le prix d'innovation du Sous-ministre/Chef d'état-major de la Défense (SM/CEMD) pour ses qualités de chef et ses conseils auprès du Réseau des gestionnaires du MDN.

M^me^ Ellis jouait activement et consciencieusement son rôle de Championne exécutive auprès du Réseau des gestionnaires depuis 2003.

Le 18 septembre de cette année, elle entreprit les fonctions de Vice-présidente – Renouvellement de la fonction publique et diversité à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. À ce titre, elle espère consolider ses liens avec le groupe des gestionnaires du MDN.

M^me^ Karen Ellis, alors Championne exécutive du Réseau des gestionnaires de la Défense nationale et anciennement Sous-ministre adjointe (Infrastructure et environnement).

« Nous avons tendance à juger les autres selon leur comportement et à nous juger nous-mêmes d'après nos intentions. Nous devons garder à l'esprit qu'il faut harmoniser nos intentions et nos actions tous les jours. »

Le Général Rick Hillier et le Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère), M. Ron Monette, décernent le prix d'innovation du Sous-ministre/Chef d'état-major de la Défense pour 2006 à M^me^ Karen Ellis.

Ce qui suit est extrait d'un discours prononcé par M^me^ Karen Ellis, alors Sous-ministre adjointe (Infrastructure et environnement), au Forum des gestionnaires de la région de la capitale nationale le 12 juin 2006 à Ottawa. M^me^ Ellis était à ce moment-là Championne exécutive pour le Réseau des gestionnaires de la Défense nationale.

Un article paru récemment dans le *New York Times*, intitulé « What we can learn from marshmallows », a piqué ma curiosité.

Aux alentours de 1970, Walter Mischel a fait une expérience classique avec des enfants de 4 ans. Un à la fois, il les a laissés dans une salle avec une clochette et une guimauve.

Si l'enfant sonnait la clochette, le chercheur revenait dans la salle et l'enfant pouvait manger la guimauve. S'il ne sonnait pas la clochette et attendait que le chercheur revienne, l'enfant pouvait manger deux guimauves.

Ces enfants ont grandi et ont eu des avenirs bien différents. Les enfants qui avaient attendu plus longtemps ont mieux réussi à l'école et ont été admis dans de meilleurs collèges; en général, ils ont eu de meilleurs résultats en tant qu'adultes.

Les enfants qui avaient sonné la clochette plus rapidement avaient plus souvent tendance à intimider leurs camarades de classe et ont reçu des évaluations plus mauvaises de leurs enseignants et de leurs parents dix ans plus tard. Ils ont aussi été plus nombreux à avoir des problèmes de drogues à l'âge de 32 ans.

Cette expérience vaut la peine d'être mentionnée parce que les gens qui travaillent à l'élaboration des politiques passent beaucoup de temps à chercher des moyens pour réduire la pauvreté, améliorer l'éducation et tirer le plus grand profit du capital humain. Le fruit de leurs réflexions donne des solutions comme la réduction des effectifs des classes, l'augmentation du salaire des enseignants et l'établissement d'un système de garde universel, mais souvent les résultats sont modestes.

Il arrive rarement que les décideurs analysent les problèmes en profondeur et posent les questions essentielles comme « Comment faire pour que les gens arrivent à une parfaite maîtrise de soi, qui est la clé du succès? ».

Le fait est que les responsables de l'élaboration des politiques ont tendance à s'en tenir à ce qu'ils connaissent et à éviter les traits moraux et psychologiques qui sont au cœur du succès véritable. Je suis convaincue que nous pouvons extrapoler et appliquer ces connaissances à n'importe quelle démarche du gouvernement ou proposition de changement, au niveau des politiques ou des organisations.

Les guimauves et le changement

Je suis également portée à établir une analogie entre le changement organisationnel et le grillage des guimauves. Une guimauve grillée ou même brûlée voit certainement sa forme, sa consistance, sa texture et sa couleur changer, mais il reste que c'est toujours une guimauve et qu'elle est encore délicieuse. Son essence même n'a pas changé.

On effectue continuellement des changements pour de bonnes raisons. Si le changement est la bonne solution, il s'agit alors de « bien faire le changement »; c'est la clé du succès réel et durable.

Alors, en quoi cela consiste-t-il?... et quel rôle devons-nous jouer?

Nous sommes tous, en quelque sorte, facilitateurs du travail des autres et donc, nous contribuons tous directement ou indirectement à la grande mission et au mandat global du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/FC). À titre de fonctionnaires et de militaires, cela correspond au service que nous fournissons au gouvernement du Canada pour le mieux-être de notre pays et celui de nos concitoyens et concitoyennes.

Un des messages principaux que je veux vous transmettre aujourd'hui est celui-ci : participez aux activités se déroulant dans le cadre de la transformation et des changements affectant le MDN et les FC.

Ces changements proposés visent tous les membres de l'Équipe de la Défense et ils auront des effets plus ou moins importants sur nous tous à divers moments. Tous les types de changements auront une certaine valeur et un certain impact. En fin de compte, il faut comprendre les changements prévus, savoir pourquoi ils auront lieu, reconnaître qu'il y aura des répercussions et des ajustements et planifier en conséquence.

Il n'existe pas de solution toute faite ou d'expérience uniforme pour l'harmonisation ministérielle relative à la transformation des FC. Comme l'a mentionné le Sous-ministre à plusieurs reprises, on pourra gérer assez facilement cette évolution relativement prévisible et discrète.

Beaucoup des changements prévus, comme la rationalisation de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI/TI), le contrôle et la comptabilité d'exercice, ainsi que la gérance de l'environnement et des biens immobiliers, sont imposés de l'extérieur. Ils se dérouleraient de toute façon dans le cadre de mesures prises à l'échelle du gouvernement, qu'il y ait ou non transformation des FC.

La clé, c'est de s'assurer que tous les projets se renforcent les uns les autres, qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre eux et qu'ils ne se font pas obstacle les uns aux autres.

Étant donné la nature évolutive de ces démarches majeures, nous devrions avoir suffisamment d'occasions pour réfléchir et pour planifier en fonction des nouveaux besoins et des exigences en mutation. Bien que nous ne puissions pas toujours réagir à ce qui se passe autour de nous en temps réel, nous pouvons et nous devrions prendre le temps de réfléchir, de planifier et de nous préparer à nous engager comme il convient quand il le faut. Il faut être prêt.

Être toujours prêt

Quelle que soit la démarche ou l'entreprise, la réussite ou l'échec de cette dernière dépendra de la façon d'aborder les changements culturels et les répercussions sur les gens. Quelle que soit notre place dans la chaîne de commandement, militaire et civile, nous devons tous comprendre les raisons et la nature de ce changement nécessaire pour pouvoir ensuite les expliquer à ceux qui comptent sur notre leadership. Nous devons les engager à diffuser l'information et les encourager à faire participer leur personnel à la mise en œuvre.

Si nous ne comprenons pas à fond un sujet, nous ne pourrons pas l'expliquer à une autre personne. Voilà qui constitue un test très utile à tous les niveaux d'une organisation. Nous ne devrions jamais avoir peur de demander des éclaircissements, et ce, jusqu'à ce que nous ayons vraiment compris. Sinon, comment pouvons-nous diriger les personnes qui comptent sur nous pour obtenir des éclaircissements et pour comprendre l'orientation, et comment pourrons-nous les faire participer?

Il faut une masse critique de dirigeants, ayant une solide vision commune et des objectifs clairs, pour galvaniser, appuyer et encourager les personnes qui seront les instruments du changement et qui le mèneront à bonne fin. Ceci s'applique à tous les niveaux de la chaîne de commandement, car nous savons bien que notre force, c'est notre personnel.

Une personne qui continue à s'opposer à un projet doit faire un choix : soit qu'elle abandonne ses objections et rentre dans le rang, ou qu'elle se trouve une nouvelle place ailleurs, pour son bien et celui des personnes autour d'elle.

L'énergie négative n'apporte rien d'utile et peut même être carrément nuisible à une organisation, et je sais par expérience qu'elle peut habituellement faire encore plus de tort à la personne qui l'entretient en elle.

Célébrer les succès en route

D'autres organisations ont découvert que la clé de la réussite, c'est le fait d'accumuler une série de petits succès et de les célébrer. Cela montre au personnel que le changement peut être positif.

Ces petites étapes encourageantes peuvent aider à démystifier l'inconnu et à surmonter la peur. Elles permettent aux membres du personnel de s'adapter à un rythme raisonnable et de faire partie d'un mouvement positif; ils peuvent ainsi soutenir et faire avancer le changement.

Il s'agit d'une méthode simple, pratique et efficace qui exige beaucoup de patience, de communication et d'encadrement.

Il y a toujours des difficultés et des obstacles lorsque l'on est chargé de faire accepter un changement important. Il faut donc trouver le moyen d'alléger les difficultés et de maximiser les expériences constructives et les bons résultats.

Les chefs habiles :

- prévoient dans quelle direction la situation va évoluer;
- fournissent une vision et des directives claires et convaincantes, qui sont présentées souvent et bien expliquées. Selon la recherche, il faudrait expliquer les concepts au moins neuf fois à différents endroits et par différents moyens;
- fournissent un programme systématique de communications en cascade et de participation en vue d'obtenir l'appui et l'engagement de leur personnel et de l'aider à continuer sur son élan.

Conseils pour les chefs et les employés

En tant qu'employés, vous devez réfléchir à votre rôle dans le contexte de la nouvelle vision et à la façon de contribuer le mieux possible au succès de l'organisation. Nous avons tous la responsabilité et le potentiel de mener ou de suivre, peu importe notre rôle et notre place dans la hiérarchie. Notre façon d'agir a un effet sur les autres. Il faut exécuter ses tâches avec respect et professionnalisme. Souvenez-vous que votre rôle et le mien sont d'offrir sans crainte des conseils pendant qu'une question est débattue, puis lorsque la décision a été prise par ceux qui en ont l'autorité, de l'exécuter avec loyauté.

Il faut accepter que de cinq à sept ans, ou même plus, sont nécessaires pour mettre un changement important en place de façon durable. Soyez patient, ayez du ressort et planifiez des échéanciers et des objectifs réalistes en équipe. Savourez les petits succès et mettez-les à profit.

Établissez une façon de gérer qui soit appropriée et efficace et utilisez-la sagement et régulièrement; définissez les « règles d'engagement » et respectez-les immanquablement. Atténuez les hésitations en permettant les débats et les discussions au début du projet, même si cela est déplaisant et même s'il est impossible d'atteindre un consensus, et surtout écouter bien les gens et faites leur savoir que vous avez compris. Restez ouvert aux suggestions et aux corrections de trajectoire que vous proposent les personnes autour de vous au fur et à mesure de la mise en œuvre.

Déterminez et réglez les problèmes, mais sans sacrifier vos rapports avec les gens. Votre façon de résoudre les problèmes est de toute première importance si vous voulez préserver et entretenir des relations de travail saines et harmonieuses et si vous voulez conserver des liens solides et dynamiques entre les membres de l'équipe. Intéressez-vous aux membres de votre personnel; encadrez-les en leur fournissant conseils et soutien quotidiennement afin de maintenir leur concentration et leur engagement. Ces échanges vont dans les deux sens. Les chefs et les membres du personnel ont besoin de dialoguer sainement pour s'assurer que les gens sont et restent sur la même longueur d'onde et pour pouvoir aborder les problèmes.

« Si nous ne comprenons pas à fond un sujet quelconque, nous ne pourrons pas l'expliquer à une autre personne. »

Si l'on traite d'un sujet important, les personnes concernées doivent vérifier et vérifier à nouveau régulièrement les hypothèses et que l'on se comprend bien. Même si vous souhaitez le contraire, rappelez-vous que les gens ne peuvent pas lire dans les pensées des autres et ne peuvent pas régler un problème s'ils n'en sont pas conscients. Il y a toujours un risque à supposer que les choses sont exactement comme elles paraissent.

Nous avons tendance a juger les autres selon leur comportement et à nous juger nous-mêmes d'après nos intentions. Nous devons garder à l'esprit qu'il faut harmoniser nos intentions et nos actions tous les jours.

Votre influence

Enfin, une fois la décision prise, vous devez montrer l'exemple et insister pour que l'équipe vise un objectif commun et parle d'une même voix, comme dans le modèle de solidarité qu'adoptent les ministres du Cabinet.

Nos réflexions, nos intentions, nos attitudes et nos comportements se combinent et créent des environnements collectifs et individuels. Je vous encourage à réfléchir à l'influence que vous avez sur les autres. Elle est aussi forte que l'impact que les autres ont sur vous. Tandis que vous envisagez les divers changements proposés dans notre Ministère, rappelez-vous que vous exercez une grande influence quant au succès de leur mise en place.

Si nous ne comprenons pas les questions humaines qui entrent en jeu dans l'établissement de politiques, de programmes ou de changements, et si nous ne les intégrons pas dans notre travail, nous amenuisons nos efforts.

J'ai appris dans le fameux cours de Harvard sur la négociation, « Getting to Yes », qu'il faut prendre le temps de comprendre les intérêts véritables qui sous-tendent les prises de position des gens et de considérer ces intérêts comme le réel point de départ.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la Directrice du Réseau, Jane Manuel, par téléphone (613-995-8386) ou par courriel *managersnetwork@forces.gc.ca*, ou encore, consultez le site intranet *http://mn-rg.mil.ca*

La vision du Réseau :

Leadership en gestion axée sur l'excellence

Karen Ellis alors SMA (Infrastructure et environnement) et Championne exécutive du Réseau des gestionnaires de la Défense (gauche). Jane Manuel, Directrice du Réseau des gestionnaires de la Défense nationale à Ottawa (droite).

CRÉER DES LIENS ENTRE LES GESTIONNAIRES DE LA DÉFENSE

par Karen Lahaise et Brenda Stewart

Historique

Le Réseau des gestionnaires du ministère de la Défense nationale (MDN) a tenu sa première réunion en 1999. Les gestionnaires se sont rendus compte qu'il avait beaucoup à offrir, et il est devenu une organisation nationale qui a connu une croissance rapide.

Tout a commencé en 1998, lorsque le Sous-ministre adjoint, Bob Emond, a invité quelques cadres intermédiaires du MDN à dîner avec lui pour discuter des problèmes du jour. Vingt-huit ont accepté l'invitation, et ils se sont mis d'accord pour former une association. Le Réseau était né.

Composition

Au départ, le Réseau était une association de civils, mais il s'est élargi récemment pour inclure des gestionnaires militaires. Cet élargissement a été recommandé par la championne exécutive du Réseau Karen Ellis, qui était alors Sous-ministre adjointe (Infrastructure et environnement).

Actuellement, le Brigadier-général Walter Semianiw est le conseiller militaire du Réseau. Les champions exécutifs prodiguent des conseils au Réseau, et ils appuient les cadres supérieurs partout au Ministère.

Karen Ellis, alors Championne exécutive du Réseau, et Jane Manuel, Directrice du Réseau des gestionnaires de la Défense nationale.

Le Réseau compte présentement 778 membres au total, soit 661 civils et 117 militaires. Toutes les régions du pays sont représentées, ainsi que la région de la capitale nationale. La plupart des membres sont à l'extérieur d'Ottawa.

Le Réseau représente les gestionnaires civils de niveau EX moins 1, EX moins 2 et EX moins 3, et les membres des Forces canadiennes dont les grades vont de lieutenant-colonel/capitaine de frégate à capitaine/lieutenant de vaisseau.

Cependant, l'actuelle Directrice du Réseau, Jane Manuel, signale que « tous les militaires et employés de la Défense qui s'intéressent aux problèmes de gestion sont invités à participer aux activités du Réseau, quel que soit leur grade ou leur classification ».

Potentiel de croissance

Dans son discours-programme en juin 2006, M[me] Ellis a rappelé que le Réseau compte actuellement près de 800 membres et qu'il y a encore beaucoup de travail à faire.

« L'augmentation du membership civil et militaire du Réseau est très encourageante, et il résulte d'une réflexion approfondie sur les besoins et les intérêts communs à tous les gestionnaires, et du travail d'élaboration d'un programme commun. Ce programme est fondé sur l'inclusion et le respect, et sur l'accès partagé aux réseaux informatiques, aux séances de formation, aux outils et aux idées », explique M[me] Ellis.

Gestion du Réseau

Le Réseau est géré par 19 bénévoles : 6 membres élus qui forment le conseil exécutif, 7 représentants de la région de la capitale nationale, et 6 représentants des régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario, des Prairies, de la Colombie-Britannique et du Nord.

Un directeur à temps plein s'occupe des affaires courantes de l'organisation et est affecté à ce poste pour une durée de deux ou trois ans.

Stratégie

Dans le plus récent plan stratégique du Réseau, les activités proposées sont les suivantes :

- créer un programme de mentorat pour appuyer la planification de la relève;
- élargir la représentation régionale grâce à des centres de discussions par satellite et à des visites;
- faire connaître le succès de l'initiative de « gestion axée sur l'excellence », qui a permis de recueillir des idées auprès des gestionnaires de toutes les régions du pays et a abouti à une présentation à la haute direction du Ministère.

Regard de l'intérieur

La coprésidente du Réseau des gestionnaires de la Défense, Lynn Harper-Ciarroni, a ouvert le forum de la région de la capitale nationale, en juin. Actuellement, elle est agente principale de planification des ressources humaines pour les commandements opérationnels.

Dans son discours d'ouverture, elle a expliqué comment elle s'est intégrée graduellement au Réseau des gestionnaires : elle a d'abord assisté aux forums, puis elle a travaillé comme bénévole, et enfin, elle est devenue coprésidente. De plus, elle participe très activement à l'initiative de « gestion axée sur l'excellence ».

Elle a raconté avec beaucoup d'humour qu'au départ, elle ignorait la signification du terme « réseautage ». Elle croyait que cela signifiait socialiser après les heures de travail. Après plusieurs années d'association avec le Réseau des gestionnaires, elle dit ceci : « Je ne travaille plus seule, et je ne passe plus des heures à me compliquer la vie... ».

« J'ai appris à connaître le fonctionnement d'un réseau et à faire bon usage de mes connections, et j'ai établi de bonnes relations avec mes collègues pour savoir ce qu'ils font et comment ils le font, ce qui a facilité énormément mon travail de gestionnaire. »

M[me] Harper-Ciarroni a constaté qu'il y a d'autres avantages à faire partie du Réseau. Sa participation lui a permis d'être informée des nouveaux enjeux et des nouveaux programmes, et de veiller à ce que le Réseau fournisse des conseils et un soutien actif. De plus, cette expérience a rendu son travail plus intéressant, et surtout plus amusant.

À cause de la richesse de sa propre expérience, elle encourage fortement les gestionnaires à participer aux activités du Réseau.

Pour plus de renseignements sur le Réseau des gestionnaires de la Défense, consultez : *http://mn-rg.mil.ca/*

Karen Lahaise est Conseillère principale dans la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense et Rédactrice en chef de bravo Défense. Brenda Stewart est une rédactrice-réviseuse pigiste basée à Ottawa.

Carrie Zatychec, Analyste principale au sein de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense

AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE AU QGDN

par Carrie Zatychec

La Défense effectue un certain nombre de modifications importantes à sa façon de procéder, notamment à la structure des comité exécutifs du Quartier général de la Défense nationale (QGDN). La gestion des nouvelles structures et des nouveaux processus de gouvernance incombe désormais à une nouvelle section de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D).

Le Colonel Gregory Burt, le Directeur, définit ainsi la gouvernance comme étant « ... la méthode qu'utilisent les dirigeants pour mener leur organisation. Elle comprend l'image commune de la situation opérationnelle, la prise de décisions et l'attribution des ressources ».

La Section de la gestion de la gouvernance de la Défense a entrepris ses travaux le 1er avril 2006. « La tâche de la nouvelle section consiste à mettre en place les modifications de la gouvernance approuvée en principe par le Comité de gestion de la Défense, à les superviser ainsi qu'à fournir des conseils et des commentaires à la haute direction », de dire le Lieutenant-colonel Jim Uchiyama, Chef de la section.

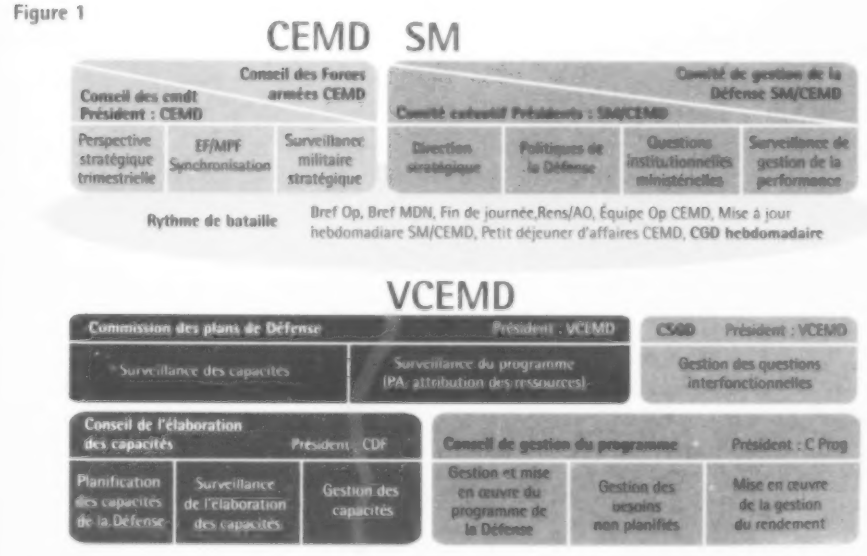
« Les modifications à la gouvernance établissent que le pouvoir appartient au décideur, non pas au comité, et que le rôle primaire du Comité est celui d'organisme consultatif », déclare le Lcol Uchiyama.

La figure 1 illustre la nouvelle structure de gouvernance au QGDN en rapport avec la prise de décision de l'exécutif.

Le processus de changement a débuté en novembre 2005 alors que le Groupe directeur de la transformation a commandé la mise sur pied d'une équipe pour étudier les questions liées à la gouvernance au QGDN et faire les recommandations appropriées. Voici quelques-uns des motifs qui justifiaient l'analyse :

- les cadres supérieurs considéraient qu'ils passaient trop de temps en réunion;

Figure 1



Carrie Zatychec, Analyste principale au sein de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense

AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE AU QGDN

par Carrie Zatychec

La Défense effectue un certain nombre de modifications importantes à sa façon de procéder, notamment à la structure des comité exécutifs du Quartier général de la Défense nationale (QGDN). La gestion des nouvelles structures et des nouveaux processus de gouvernance incombe désormais à une nouvelle section de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D).

Le Colonel Gregory Burt, le Directeur, définit ainsi la gouvernance comme étant « ... la méthode qu'utilisent les dirigeants pour mener leur organisation. Elle comprend l'image commune de la situation opérationnelle, la prise de décisions et l'attribution des ressources ».

La Section de la gestion de la gouvernance de la Défense a entrepris ses travaux le 1er avril 2006. « La tâche de la nouvelle section consiste à mettre en place les modifications de la gouvernance approuvée en principe par le Comité de gestion de la Défense, à les superviser ainsi qu'à fournir des conseils et des commentaires à la haute direction », de dire le Lieutenant-colonel Jim Uchiyama, Chef de la section.

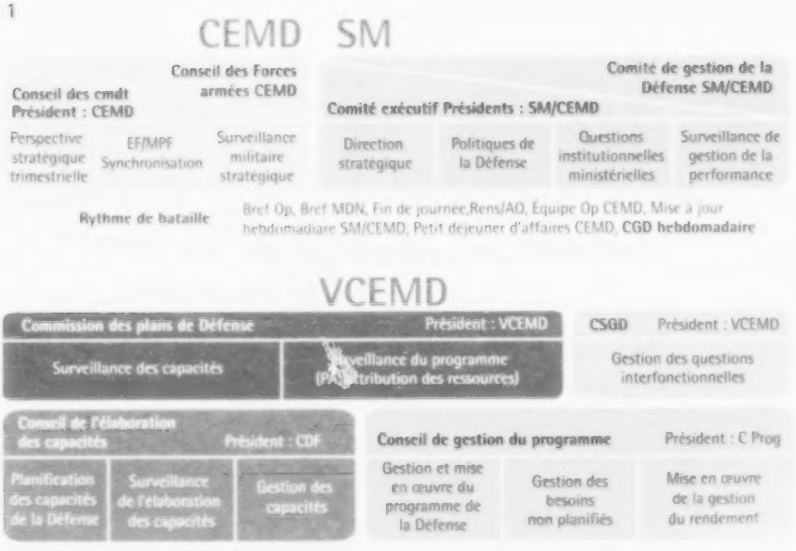
« Les modifications à la gouvernance établissent que le pouvoir appartient au décideur, non pas au comité, et que le rôle primaire du Comité est celui d'organisme consultatif », déclare le Lcol Uchiyama.

La figure 1 illustre la nouvelle structure de gouvernance au QGDN en rapport avec la prise de décision de l'exécutif.

Le processus de changement a débuté en novembre 2005 alors que le Groupe directeur de la transformation a commandé la mise sur pied d'une équipe pour étudier les questions liées à la gouvernance au QGDN et faire les recommandations appropriées. Voici quelques-uns des motifs qui justifiaient l'analyse :

- les cadres supérieurs considéraient qu'ils passaient trop de temps en réunion;

Figure 1



- les comités exécutifs discutaient de questions ponctuelles plutôt que de questions stratégiques;
- le processus décisionnel était plus ascendant que descendant; et
- l'accent portait sur le consensus plutôt que sur la consultation.

Le groupe d'étude, sous la direction du Capv Serge Bertrand, Chef d'état-major de l'Équipe de transformation des Forces canadiennes (CEM ETFC), et de M. Ken Ready, alors Chef – Harmonisation institutionnelle de la Défense (CHID), a remis les conclusions de son travail au CGD le 12 mai 2006. Le CGD a adopté les recommandations qui lui ont été formulées dans un rapport intitulé « *Implementing a Revised Strategic Governance Model in the Canadian Forces and Department of National Defence* » (Mise en œuvre d'un modèle de gouvernance stratégique révisé au sein des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale) en juin 2006, donnant ainsi le coup d'envoi au processus d'amélioration de la gouvernance.

Si vous désirez de plus amples renseignements et un exemplaire du rapport, veuillez communiquer avec Carrie Zatychec au 613-945-7506, ou consultez le site intranet de Planification et Gestion de la Défense (P&GD) à : *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/intro_e.asp*

Carrie Zatychec est Analyste principale au sein de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense.

Membres de l'équipe de gouvernance de la Défense, de gauche à droite, Elizabeth Macies, Carrie Zatychec, Peter Ross et Enza Ricci. Absents : Le Lieutenant-colonel Jim Uchiyama et Dan Gratton.

Voici quelques-uns des changements les plus importants apportés à la structure des comités exécutifs de la Défense :

- Le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) reçoit désormais l'appui du Conseil des Forces armées, du Conseil des commandants, et de la Perspective stratégique trimestrielle;
- Le Sous-ministre (SM) et le CEMD ont désormais l'option de convoquer une réunion de tout le Comité de gestion de la Defense (CGD) ou d'un groupe plus restreint appelé Comité exécutif de la Défense, s'il y a lieu;
- Le CGD se réunit aussi chaque semaine à titre de tribune pour échanger de l'information (remplaçant la réunion quotidienne de la direction);
- Le Comite des capacités interarmées requises (CCIR) n'existera plus et ses responsabilités seront attribuées à divers organes de gouvernance;
- Le Comité de surveillance de la gestion de la Défense, présidé par le VCEMD, sera reconstitué dans le but de gérer les dossiers nationaux interfonctionnels;
- La nouvelle Commission des plans de Défense, présidée par le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD), sera chargée de la surveillance des capacités et du programme;
- Le nouveau Conseil de l'élaboration des capacités, présidé par le Chef – Développement des Forces, sera chargé de la planification des capacités, de la surveillance de l'élaboration des capacités et de la gestion des capacités;
- Le Conseil de gestion du programme (CGP) renouvelé, sera présidé par le Chef de programme et sera chargé de la mise en œuvre et de la gestion du programme de la Défense, de la gestion des besoins non planifiés ainsi que de la mise en œuvre de la gestion du rendement; et
- Les Comités supérieurs de révision n'auront plus à soumettre leurs projets à l'approbation routinière du CGP.

« La tâche de la nouvelle section consiste à mettre en place les modifications de la gouvernance approuvée en principe par le Comité de gestion de la Défense, à les superviser ainsi qu'à fournir des conseils et des commentaires à la haute direction ».

Gestion stratégique du rendement dans la Défense

par le Lieutenant-colonel Bob Chamberlain, le Major Shawn McKnight, le Major Marc Juneau, le Major Austin Campbell, Sandra Purcell, Bryon Milliere, Sandra Savill

Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes (MDN/FC) utilisent la gestion du rendement depuis plus de 30 ans. Cependant, les anciennes approches ciblaient plutôt l'*évaluation* du rendement que la *gestion* du rendement. Ces approches étaient surtout axées sur la gestion de crise et les rapports sur les activités. Elles avaient une efficacité limitée en ce qui concerne le développement du type d'indicateurs de rendement des niveaux ministériel et stratégique dont les cadres supérieurs avaient besoin pour prendre des décisions et rendre des comptes sur le rendement de la Défense au gouvernement et au peuple canadien.

Ces derniers temps, la gestion du rendement s'est avérée critique pour veiller à ce que la Défense réponde de l'accomplissement de sa mission extrêmement exigeante. Notre section qui relève de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense en a la responsabilité au nom du Vice-chef d'état-major de la Défense.

Que faisons-nous?

Le travail est fascinant. Les membres de la section ont le privilège de jeter un coup d'œil sur le travail interne de la prise de décision stratégique et sur l'interaction entre le Ministère et le gouvernement.

Lieutenant-colonel Bob Chamberlain, chef de section de la Gestion du rendement stratégique.

Il est de notre devoir d'appuyer la prise de décision stratégique à propos d'enjeux tels que le recrutement et l'expansion.

Un mélange d'analystes stratégiques militaires et civils aident le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) et le Sous-ministre (SM) dans la mise en œuvre et la gestion de la stratégie, en plus de travailler à l'éducation de la communauté en général.

À toutes les étapes, notre but est de veiller à ce que la gestion intégrée du risque soit appliquée à la détermination des menaces et des stratégies d'atténuation requises. Le Cadre de gestion stratégique du rendement donne au Comité de gestion de la Défense (CGD) un système permettant d'assurer le suivi, l'analyse et l'attribution du rendement ministériel aux objectifs stratégiques selon le schéma de la stratégie du Ministère.

L'élan

Une clé du succès sera de conserver l'élan au fil des changements des principaux dirigeants. L'adoption de ce Cadre n'est pas chose faite. Le rendement et la gestion du risque de niveau 0 sont considérablement élaborés et essentiels à la mise en œuvre réussie de la stratégie des cinq processus de base, en plus des processus administratifs essentiels de la Défense, comme la planification des activités, du personnel et des biens immobiliers, et la budgétisation. L'avenir repose sur le développement des indicateurs combinés et sur la capacité d'assurer le suivi des leçons et des décisions.

Sandra Savill, Analyste de la stratégie au sein de la D Gest Strat D, se demande : « La Défense nationale a surpassé ses objectifs de recrutement en 2005-2006. Comment nous en sortirons-nous avec les objectifs d'expansion de 2006-2007? Nous devons recruter les bonnes personnes, les entraîner et les rendre aptes à mener des opérations à l'appui de la mission de la Défense. Il relève de l'équipe du Cadre de gestion stratégique du rendement d'appuyer la prise de décisions portant sur de tels enjeux » *[traduction]*.

Éducation

Le personnel de la D Gest Strat D 4 donne un cours sur la gestion de la stratégie d'une durée d'une journée au niveau de direction et d'une durée de trois jours au niveau global dans la région de la capitale nationale. De plus, il travail de concert avec les organisations de niveau 1 afin de les aider à élaborer leur propre cadre de gestion du rendement dans le contexte du Cadre de planification et de gestion de la Défense. De plus, le contenu du cours est partagé et s'aligne au contenu de d'autres établissements d'apprentissage.

L'avenir

En plus des rapports ordinaires et de l'intégration des processus, les questions courantes traitées sont :

- la liaison entre la mise en œuvre de la stratégie et la responsabilisation;
- l'emboîtement des plans subordonnés;
- l'intégration continue de la planification des activités;
- l'automatisation du suivi des enjeux et la démonstration du CGR;
- l'éducation continue des autres.

Consultez les mises à jour sur le site Web du Chef de programme, dans les nouveaux documents de politiques qui seront diffusés et dans le cadre de certains cours de formation du leadership.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez le site intranet : *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_f.asp* ou le site Internet : *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_f.asp.*

Le Lieutenant-colonel Bob Chamberlain présente le schéma de la stratégie du MDN et des FC.

Lcol Bob Chamberlain, Sandra Savill et Bryon Milliere de l'équipe de Gestion du rendement stratégique. Absents : Major Austin Campbell, Major Marc Juneau, Sandra Purcell.

Explication du schéma de la stratégie de la Défense et des Forces canadiennes

« Le CEMD et le SM doivent avoir une approche coordonnée et cohérente afin d'évaluer et de faire connaître le rendement du MDN et des FC à des auditoires internes et externes. Le Ministère et les FC doivent être en mesure d'évaluer leur rendement et d'en rendre compte d'une manière claire et non équivoque », explique le Chef de section, le Lcol Bob Chamberlain à la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D) à Ottawa.

Selon le Lcol Chamberlain, son équipe collabore avec les décideurs stratégiques du Comité de gestion de la Défense (CGD), des équipes de gestion et dans la rédaction de rapports réguliers, à l'aide du Cadre de gestion stratégique du rendement et du Cadre de gestion intégrée du risque.

Les récentes exigences pour ces cadres de travail provenaient en partie d'une demande pour une responsabilisation accrue des ministères fédéraux, y compris des rapports tels que *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes et Structure de gestion des ressources et des résultats* (SGRR). De plus, les rapports provenant du vérificateur général et de l'ombudsman continuent de mettre en évidence le besoin permanent pour les deux cadres de travail.

« Nous utilisons les pratiques exemplaires de l'approche du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1990). Les quatre perspectives équilibrées offrent un point de vue unique de l'organisation, et permettent aux décideurs d'équilibrer les objectifs à court et à long terme, en plus de relier les résultats souhaités à leurs moteurs », explique Lcol Chamberlain (voir Figure 1).

Le Lcol Chamberlain précise que le personnel de la D Gest Strat D assure l'amélioration continue et la pertinence du Cadre de gestion du rendement en assurant le suivi des pratiques exemplaires et des travaux des Alliés, et en donnant régulièrement des cours sur la gestion de la stratégie et des séances d'information à tous les nouveaux membres de niveau 1.

D'abord, la raison-d'être de l'adoption du CGR est d'offrir à la direction ministérielle des commentaires opportuns sur le rendement, d'une intégrité et d'une fidélité incontestées, afin d'aider à la prise de décision stratégique. De plus, les rapports externes sont souvent tirés des nombreux indicateurs utilisés pour la prise de décision interne. La meilleure façon d'intégrer cette démarche au MDN et aux FC est d'utiliser un schéma de la stratégie.

Le schéma de la stratégie

Le schéma de la stratégie est fondé sur 15 objectifs qui utilisent cinq points de vue. On y utilise l'approche du tableau de bord prospectif pour la gestion du rendement. Selon le Col Gregory Burt, Directeur – Gestion de la stratégie de la Défense, il s'agit de la manière la plus efficace de dépeindre la stratégie de la Défense.

Ce dernier avance que la Défense a commencé à utiliser le tableau de bord prospectif et le schéma de la stratégie en avril 2003 pour le Cadre de gestion du rendement. Alors qu'il était chef de l'équipe de gestion du rendement, le Col Burt s'est réuni très souvent avec les cadres supérieurs de la Défense afin d'expliquer et de communiquer les avantages de l'application de cette approche dans les FC et le MDN.

« Nous avons déjà peaufiné et nous continuons de peaufiner la méthodologie de présentation des rapports, d'analyse et d'interprétation. Ces approches ont été bien reçues par les cadres supérieurs, et le CGD reçoit actuellement des rapports semestriels, » ajoute le Col Burt.

Les rapports de rendement pour chaque objectif stratégique informent les cadres de la progression d'un objectif depuis le dernier rapport, ils soulignent les tendances et les secteurs de préoccupations particulières qui touchent la stratégie. L'analyse peut révéler des pistes de corrections ou de suivi afin de garder la stratégie sur la bonne voie.

Les éléments de comparaison continuent de changer

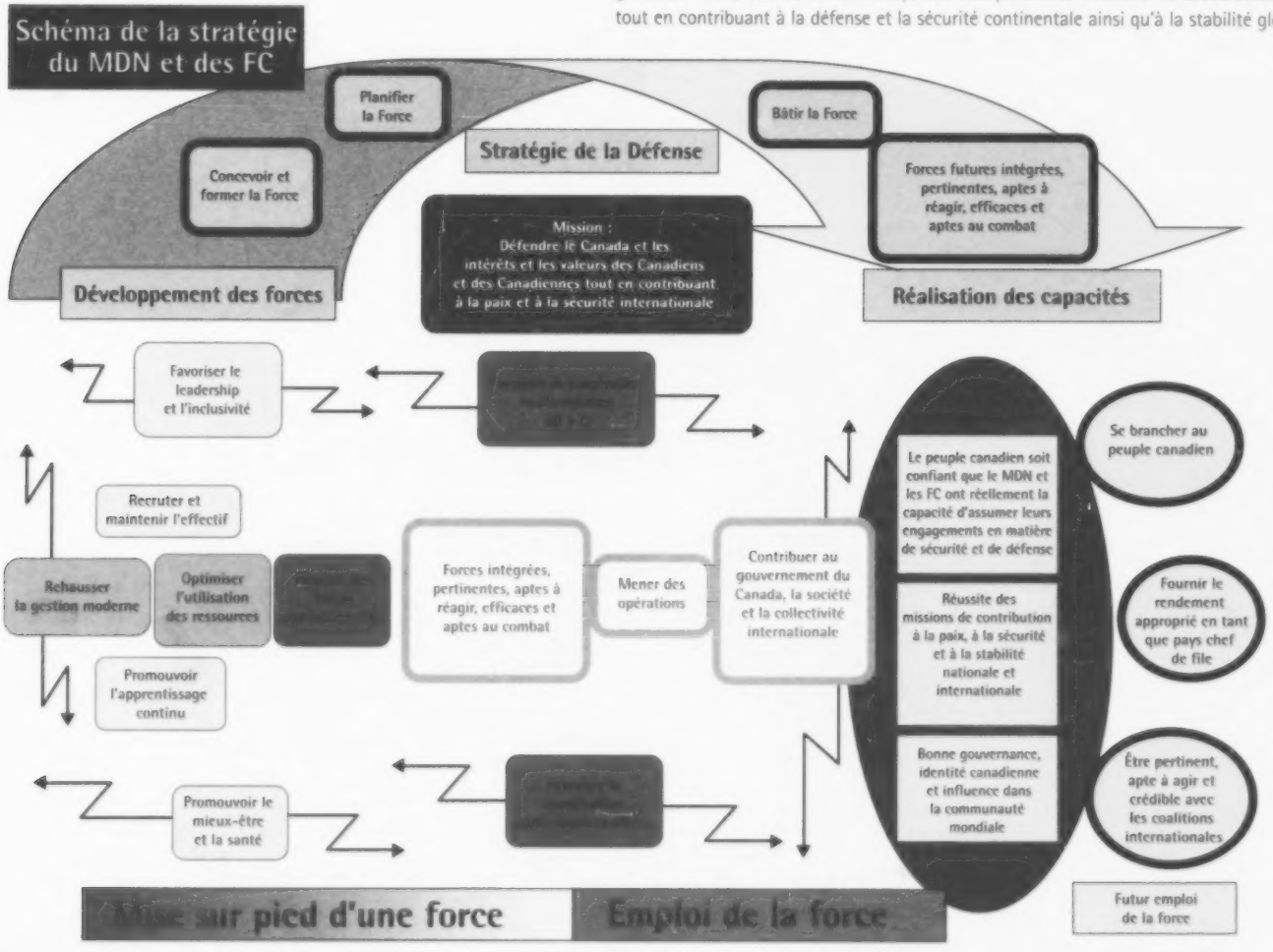
Un autre membre de longue date de l'équipe, M. Bryon Milliere, Analyste de la stratégie, énonce que « l'incidence du Cadre de gestion du rendement continue de s'accroître au moment où d'autres équipes sont exposées au Schéma de la stratégie du MDN et des FC et à sa justification ». Au fur et à mesure que les organisations de niveau 1 connaissent de mieux en mieux la stratégie de la Défense et son schéma, ils peuvent adopter une approche semblable pour leurs propres programmes.

Les prochaines étapes importantes de la gestion du rendement de la Défense reposent sur une plus grande fidélité des indicateurs clés et sur l'établissement de liens stratégiques entre les décisions et les ressources, par le biais d'une responsabilisation accrue des organisations de niveau 1.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le schéma de la stratégie de la Défense et sur le programme de gestion du rendement, consultez le site intranet : *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_f.asp.* ou le site Internet : *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_f.asp*

Figure 1

Vision – Que les Forces canadiennes soient une force militaire à la fois pertinente, apte à réagir et efficace, fournissant une capacité indépendante d'assurer la souveraineté du Canada tout en contribuant à la défense et la sécurité continentale ainsi qu'à la stabilité globale.



Ce dernier avance que la Défense a commencé à utiliser le tableau de bord prospectif et le schéma de la stratégie en avril 2003 pour le Cadre de gestion du rendement. Alors qu'il était chef de l'équipe de gestion du rendement, le Col Burt s'est réuni très souvent avec les cadres supérieurs de la Défense afin d'expliquer et de communiquer les avantages de l'application de cette approche dans les FC et le MDN.

« Nous avons déjà peaufiné et nous continuons de peaufiner la méthodologie de présentation des rapports, d'analyse et d'interprétation. Ces approches ont été bien reçues par les cadres supérieurs, et le CGD reçoit actuellement des rapports semestriels, » ajoute le Col Burt.

Les rapports de rendement pour chaque objectif stratégique informent les cadres de la progression d'un objectif depuis le dernier rapport, ils soulignent les tendances et les secteurs de préoccupations particulières qui touchent la stratégie. L'analyse peut révéler des pistes de corrections ou de suivi afin de garder la stratégie sur la bonne voie.

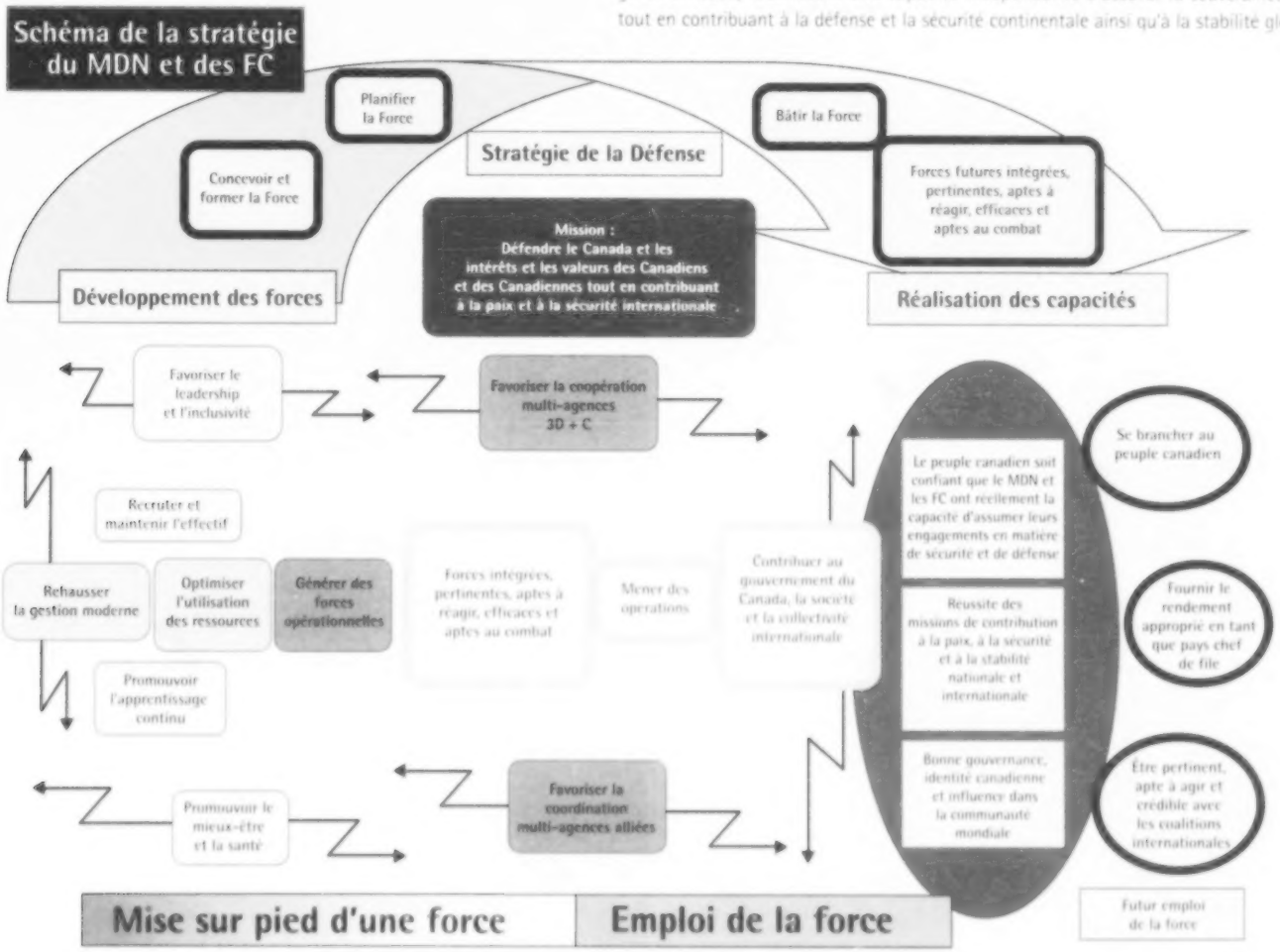
Les éléments de comparaison continuent de changer

Un autre membre de longue date de l'équipe, M. Bryon Milliere, Analyste de la stratégie, énonce que « l'incidence du Cadre de gestion du rendement continue de s'accroître au moment où d'autres équipes sont exposées au Schéma de la stratégie du MDN et des FC et à sa justification ». Au fur et à mesure que les organisations de niveau 1 connaissent de mieux en mieux la stratégie de la Défense et son schéma, ils peuvent adopter une approche semblable pour leurs propres programmes.

Les prochaines étapes importantes de la gestion du rendement de la Défense reposent sur une plus grande fidélité des indicateurs clés et sur l'établissement de liens stratégiques entre les décisions et les ressources, par le biais d'une responsabilisation accrue des organisations de niveau 1.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le schéma de la stratégie de la Défense et sur le programme de gestion du rendement, consultez le site intranet : *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_f.asp.* ou le site Internet : *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dp_m/pm/Intro_f.asp*

Figure 1



INTÉGRATION DE L'ENVIRONNEMENT de gestion de la Défense

par Cynthia Kearns-O'Hara, Evan Perrakis et le Major Bernie Tremblay

« Les Forces canadiennes se transforment à devenir plus flexibles, pertinentes et efficaces pour s'adapter aux nouvelles menaces de sécurité. Pendant que ces changements se produisent, les fonctions du personnel civil à l'échelle du Ministère doivent continuer d'une façon cohérente et bien s'agencer aux Forces canadiennes transformées ainsi qu'aux initiatives de changements continus du MDN et du gouvernement du Canada... »

Général Rick Hillier, Chef d'état-major de la Défense

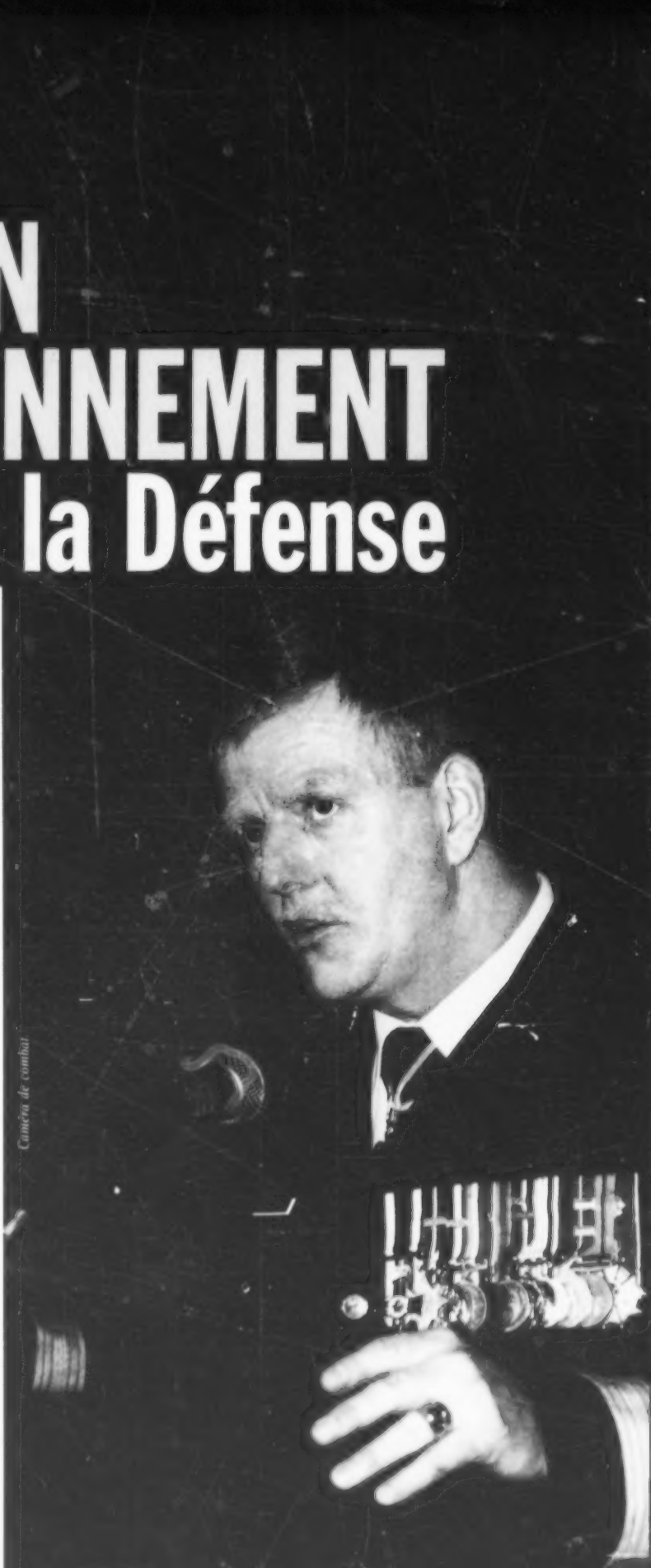
Le Général Hillier a réaffirmé que nous devons le succès de la transformation des Forces canadiennes (FC) et de l'harmonisation de la Défense à une Équipe de la Défense intégrée et dévouée. La Direction – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D) est chargée de soutenir ce travail.

La D Gest Strat D a la responsabilité de favoriser l'intégration de pratiques de planification et de gestion dans l'ensemble du Ministère et des FC (voir Figure 1). L'équipe travaillera à favoriser l'harmonisation des processus ministériels et faire en sorte que les intervenants-clés les comprennent.

Nous savons que la transformation des FC n'est pas facile, simple ou claire. Les membres de l'Équipe de la Défense pourront prendre part à la transformation et la gérer dans leur propre organisation quand ils comprendront clairement comment leur travail contribue au succès du MDN et des FC dans leur ensemble.

Ceci dit, l'équipe de la D Gest Strat D procède à l'établissement d'une représentation graphique de base des cinq processus de base du MDN et des FC :

- Stratégie de la Défense;
- Développement des forces;
- Réalisation des capacités;
- Mise sur pied d'une force;
- Emploi de la force.



Caméra de combat

Le Général Rick Hillier, Chef d'état-major de la Défense, adresse les invités qui participaient à la cérémonie mettant en service les nouveaux commandements des FC en janvier 2006.

Membres de l'équipe de Gestion intégrée des activités, Evan Perrakis alors Chef de section, et Cindy Kearns-O'Hara, Analyste. Absent : le Major Bernie Tremblay.

Nous espérons que la représentation graphique de ces processus permettra à tous les dirigeants du MDN et des FC de comprendre clairement comment l'organisation fonctionne, et comment ils peuvent appuyer les processus qui contribueront à guider la Défense vers l'avenir.

Trois mesures clés contribueront à la création d'un environnement de gestion intégrée à la Défense. Ces trois mesures sont les suivantes :

- Aligner les activités de planification et de gestion de la Défense;
- Collaborer avec le Groupe de gestion de l'information (GI) pour appuyer le C Prog et le CDF dans la prise de décisions;
- Établir la représentation graphique des processus de base.

Pour que ces mesures aient le succès voulu, nous aiderons les dirigeants à saisir davantage comment la planification ministérielle et le cadre de gestion fonctionnent et comment ils sont étroitement liés. Mais surtout, ils auront un meilleur aperçu de comment les mettre en œuvre efficacement dans leurs propres organisations.

Pour ce faire, la D Gest Strat D travaillera avec toutes les organisations d'apprentissage du Ministère pour orienter les programmes existants et faire en sorte qu'ils enseignent les techniques de planification et de gestion les plus récentes.

La D Gest Strat D joue également un rôle de conseiller du Vice-chef d'état-major de la Défense, par l'entremise du C Prog et du CDF, relativement aux questions de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI) à l'échelle du Ministère, particulièrement dans l'optique de leur incidence sur la gestion de la stratégie de Défense.

Cependant, pour que les processus de planification et de gestion soient réellement intégrés à la Défense, ces organisations du C Prog et du CDF nécessitent une GI/TI spécialisée afin d'obtenir les données et l'information dont elles ont besoin.

Notre équipe procède à l'établissement d'une stratégie de GI/TI pour ces deux organisations et collaborera avec le Groupe GI pour fournir au personnel du C Prog et du CDF les outils qui les aideront à accomplir leurs tâches avec le plus d'efficacité et d'efficience possible.

Comme l'a dit le Général Hillier, « ...toutefois, peu importe les changements que nous apportons, il n'en demeure pas moins que la base de notre succès reposera toujours sur une Équipe de la Défense dévouée. »

Pour de plus amples renseignements, consultez : *http://vcds.mil.ca/dgsp/intro_f.asp*

Cindy Kearns-O'Hara et le Major Bernie Tremblay font partie de l'équipe de Gestion intégrée des activités au sein de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense. Evan Perrakis était alors le Chef de section.

Note de la rédactrice en chef : Les citations du Gén Hillier, Chef d'état-major de la Défense, viennent du site Web de la Transformation des FC, à http://cds.mil.ca/ta-th/intro_f.asp

Figure 1

GESTION DE LA CONNAISSANCE : PRENDRE DAVANTAGE CONSCIENCE DE LA SITUATION

par le Lieutenant-colonel Chris Blodgett

Gérer la connaissance, c'est déchiffrer le monde pour en arriver à mieux y fonctionner. Voilà l'essence même de la gestion de la connaissance (GC) : améliorer constamment le rendement de l'organisation.

Lorsqu'il s'agit de définir la GC, l'expression « mobilisation des connaissances » décrit plus précisément notre intention. Dans la culture militaire, le mot *mobilisation* évoque non seulement le mouvement et l'action, mais aussi – et c'est sans doute le plus important – une approche disciplinée et systématique de la planification et de la préparation.

Cette approche repose sur une analyse solide (leçons retenues) et sur une démarche intégrée (pratiques exemplaires), car on veut s'assurer que l'on n'oublie rien, du plan stratégique au plan d'action.

Formulation de la stratégie

Dans un domaine complexe, la formulation d'une stratégie se veut une hypothèse des résultats stratégiques qu'une réorganisation doit obtenir pour réaliser sa mission et sa vision. La formulation d'une stratégie a pour objet de *poser le bon geste ou de prendre la bonne mesure*. Il faut pour cela une compréhension accrue des questions relatives à la mobilisation de la connaissance stratégique, dont les suivantes :

- Quel élément de connaissance est d'une importance capitale pour la stratégie globale de votre organisation?
- Vos besoins en matière de connaissances sont-ils internes ou externes?
- Voulez-vous explorer ou exploiter les connaissances?
- Avez-vous une stratégie de transfert des connaissances?
- Le cas échéant, votre stratégie de transfert des connaissances met-elle l'accent sur les connaissances tacites (personnelles) ou explicites (documentées)?
- Votre organisation est-elle axée surtout sur la saisie, la création, la dissémination et la circulation des éléments de contenu ou plutôt sur une meilleure accessibilité à l'information?

On doit conclure qu'une bonne connaissance stratégique de la situation ainsi qu'une bonne compréhension, grâce à l'expérience, à l'éducation et au savoir, sont des ingrédients essentiels si l'on veut poser le bon geste ou prendre la bonne mesure : c'est ce à quoi correspond **la gestion de la connaissance!**

Mise en œuvre de la stratégie

Cependant, il ne suffit pas d'agir judicieusement, il faut aussi s'assurer de faire les bonnes choses comme il se doit. Voilà la mise en œuvre stratégique de la gestion de la connaissance. En partageant le « *savoir-faire* » au-delà des cloisonnements organisationnels réels et perçus, on fait en sorte que les connaissances circulent de manière à permettre aux personnes de régler des problèmes organisationnels bien particuliers. Il s'agit ici de **la gestion du savoir!**

D'habitude, le fonds de connaissances est constitué des expériences des membres de la population active. Il n'en découle que du désir humain de les partager, car elles ne sont pas rangées dans un classeur ou stockées dans un ordinateur en réseau. Pour aider à faciliter le partage des connaissances « tacites », l'équipe de la gestion de la connaissance, à la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense, a participé à la création d'une capacité ministérielle en la matière dans toute l'organisation de la Défense.

L'équipe a surtout visé à maximiser l'efficience et l'efficacité organisationnelles et opérationnelles en :

(1) améliorant le processus décisionnel par le biais d'une meilleure connaissance et d'une meilleure compréhension de la situation; et

(2) encourageant des méthodes d'apprentissage organisationnelles tels que les leçons retenues, les pratiques exemplaires, les communautés de pratique (CdP) et les partenariats pilotes de transfert des connaissances.

Nouveau site intranet

Afin d'aider à mettre ensemble la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (faire les bonnes chose comme il se doit), nous sommes en train de mettre sur pied un « centre et un service de courtage pour

Lieutenant-colonel Chris Blodgett et Lorrie Leblanc de l'équipe de Gestion de la connaissance. Absent : Mike Crowell.

Figure 1

Vision de courtage de la GC

Nota : Une plus grande interaction humaine est requise pour accéder et transférer la connaissance tacite que pour accéder et transférer la connaissance explicite. Elle rend nécessaire la cueillette de l'information basée sur l'expérience ou tout simplement basée sur les croyances des gens plutôt que celle que l'on trouve en lisant les documents formels.

On doit conclure qu'une bonne connaissance stratégique de la situation ainsi qu'une bonne compréhension, grâce à l'expérience, à l'éducation et au savoir, sont des ingrédients essentiels si l'on veut poser le bon geste ou prendre la bonne mesure : c'est ce à quoi correspond la **gestion de la connaissance!**

Mise en œuvre de la stratégie

Cependant, il ne suffit pas d'agir judicieusement, il faut aussi s'assurer de faire les bonnes choses comme il se doit. Voilà la mise en œuvre stratégique de la gestion de la connaissance. En partageant le « *savoir-faire* » au-delà des cloisonnements organisationnels réels et perçus, on fait en sorte que les connaissances circulent de manière à permettre aux personnes de régler des problèmes organisationnels bien particuliers. Il s'agit ici de **la gestion du savoir!**

D'habitude, le fonds de connaissances est constitué des expériences des membres de la population active. Il n'en découle que du désir humain de les partager, car elles ne sont pas rangées dans un classeur ou stockées dans un ordinateur en réseau. Pour aider à faciliter le partage des connaissances « tacites », l'équipe de la gestion de la connaissance, à la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense, a participé à la création d'une capacité ministérielle en la matière dans toute l'organisation de la Défense.

L'équipe a surtout visé à maximiser l'efficience et l'efficacité organisationnelles et opérationnelles en :

(1) améliorant le processus décisionnel par le biais d'une meilleure connaissance et d'une meilleure compréhension de la situation; et

(2) encourageant des méthodes d'apprentissage organisationnelles tels que les leçons retenues, les pratiques exemplaires, les communautés de pratique (CdP) et les partenariats pilotes de transfert des connaissances.

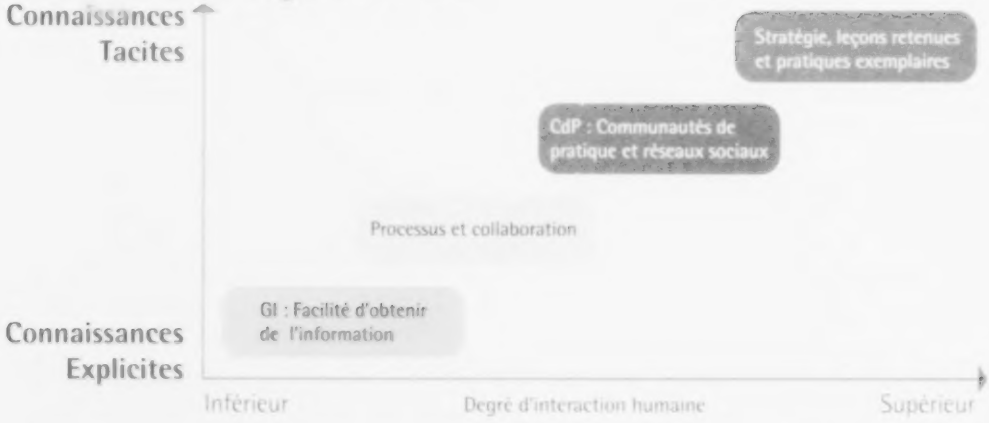
Nouveau site Intranet

Afin d'aider à mettre ensemble la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (faire les bonnes chose comme il se doit), nous sommes en train de mettre sur pied un « centre et un service de courtage pour

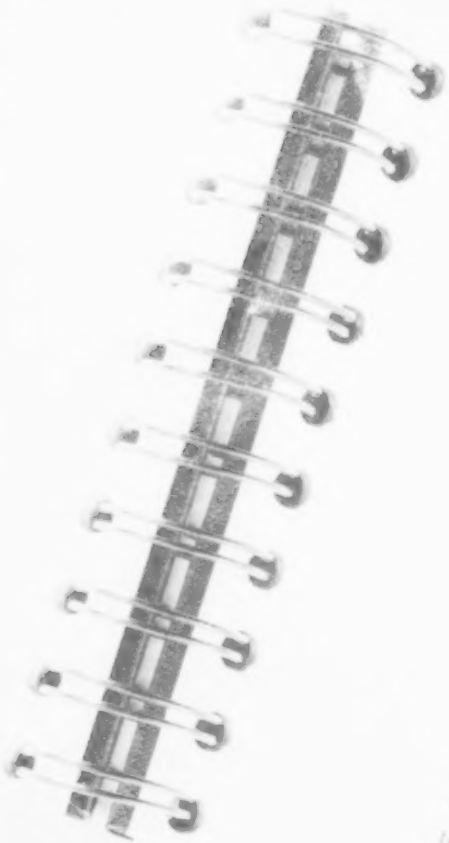
Lieutenant-colonel Chris Blodgett et Lorrie Leblanc de l'équipe de Gestion de la connaissance. Absent : Mike Crowell.

Figure 1

Vision de courtage de la GC



Nota : Une plus grande interaction humaine est requise pour accéder et transférer la connaissance tacite que pour accéder et transférer la connaissance explicite. Elle rend nécessaire la cueillette de l'information basée sur l'expérience ou tout simplement basée sur les croyances des gens plutôt que celle que l'on trouve en lisant les documents formels.



Gestion de la connaissance : approche intégrée systématique du transfert des connaissances qui permet l'utilisation optimale de renseignements opportuns, précis et pertinents dans une organisation.

La GC facilite la découverte des connaissances et l'innovation, elle encourage le développement d'une organisation soucieuse d'apprendre, et elle renforce la compréhension en intégrant toutes les sources de renseignements ainsi que le savoir et l'expérience des individus et des groupes.

Connaissances tacites : « compréhension » et « savoir-faire » personnels qu'il est difficile d'expliquer parce qu'ils sont issus de l'expérience et des convictions des personnes.

Connaissances explicites : connaissances documentées et formelles telles que celles trouvées dans des documents de politique ou encore dans des manuels sur les opérations et les procédures.

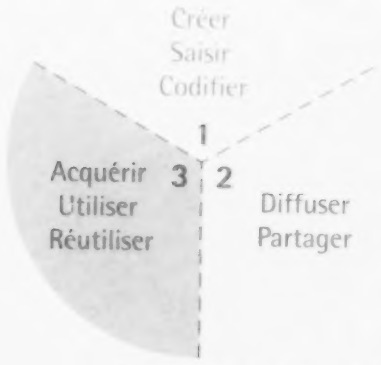
la GC ». L'objectif consiste à faire évoluer le service pour en faire un carrefour d'échange en ligne par lequel vous, les utilisateurs, pourrez accéder à des méthodes et à des outils utiles que d'autres auront employés pour régler avec succès des problèmes concernant le transfert des connaissances (voir Figure 1).

Notre service intranet, *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/knowledge/intro_f.asp*, offre actuellement des renseignements sur les communautés de pratique (CdP), sur les systèmes de localisation des compétences (SLC), sur les leçons retenues, sur la référenciation et sur les comptes rendus après action (AAR)..., pour n'en nommer que quelques-uns.

Nous cherchons d'abord et avant tout à aider à faire en sorte que les « leçons opérationnelles retenues » des Forces canadiennes engendrent éventuellement un processus hors pair en matière d'acquisition du savoir, mais nous épaulons aussi activement les groupes qui travaillent actuellement au transfert des connaissances dans :

- la communauté C4ISR – Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance;
- les milieux des ressources humaines;
- les unités de commandement participant à la mise sur pied et à l'emploi d'une force.

Cycle de la GC



Source émettrice : K. Dalkir Ph. D.

DÉFINITIONS :

Gestion de la connaissance : approche intégrée systématique du transfert des connaissances qui permet l'utilisation optimale de renseignements opportuns, précis et pertinents dans une organisation.

La GC facilite la découverte des connaissances et l'innovation, elle encourage le développement d'une organisation soucieuse d'apprendre, et elle renforce la compréhension en intégrant toutes les sources de renseignements ainsi que le savoir et l'expérience des individus et des groupes.

Connaissances tacites : « compréhension » et « savoir-faire » personnels qu'il est difficile d'expliquer parce qu'ils sont issus de l'expérience et des convictions des personnes.

Connaissances explicites : connaissances documentées et formelles telles que celles trouvées dans des documents de politique ou encore dans des manuels sur les opérations et les procédures.

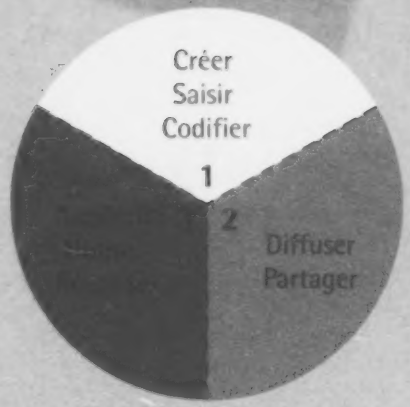
la GC ». L'objectif consiste à faire évoluer le service pour en faire un carrefour d'échange en ligne par lequel vous, les utilisateurs, pourrez accéder à des méthodes et à des outils utiles que d'autres auront employés pour régler avec succès des problèmes concernant le transfert des connaissances (voir Figure 1).

Notre service intranet, *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/knowledge/intro_f.asp*, offre actuellement des renseignements sur les communautés de pratique (CdP), sur les systèmes de localisation des compétences (SLC), sur les leçons retenues, sur la référenciation et sur les comptes rendus après action (AAR)..., pour n'en nommer que quelques-uns.

Nous cherchons d'abord et avant tout à aider à faire en sorte que les « leçons opérationnelles retenues » des Forces canadiennes engendrent éventuellement un processus hors pair en matière d'acquisition du savoir, mais nous épaulons aussi activement les groupes qui travaillent actuellement au transfert des connaissances dans :

- la communauté C4ISR – Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance;
- les milieux des ressources humaines;
- les unités de commandement participant à la mise sur pied et à l'emploi d'une force.

Cycle de la GC



Source émettrice : K. Dalkir Ph. D.

Malgré tout, la mobilisation réussie des connaissances commence chez soi.

Dans notre propre équipe, nous avons emprunté des méthodes de gestion de l'information à la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) et nous les avons modifiées en fonction de nos besoins ministériels. En échange, nous avons partagé ce que nous avons appris avec d'autres unités du MDN et des FC.

Plan de gestion de l'information – Transfert des connaissances

Comment votre organisation articule-t-elle ses « règles » sur le partage des connaissances et sur la gestion de l'information?

Si votre organisation prend sans le savoir des décisions fondées sur des renseignements erronés; compte des composantes qui ne savent pas ce que les autres font; « réinvente la roue » sans arrêt; ou subit un fort taux de roulement, ce qui entraîne une perte de connaissances, alors il vous faut un plan de gestion de l'information pour le transfert des connaissances (PGITC).

Toutes les organisations fondées sur le savoir devraient adopter une démarche intégrée et systématique pour trouver un juste équilibre entre les personnes, les processus et la technologie, l'objectif étant d'appuyer la mobilisation des connaissances. Comme le transfert efficace des connaissances est essentiel à la réalisation des objectifs stratégiques de toutes les organisations fondées sur le savoir, on serait justifié de demander pourquoi votre unité n'a pas de PGITC soutenant la mobilisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel.

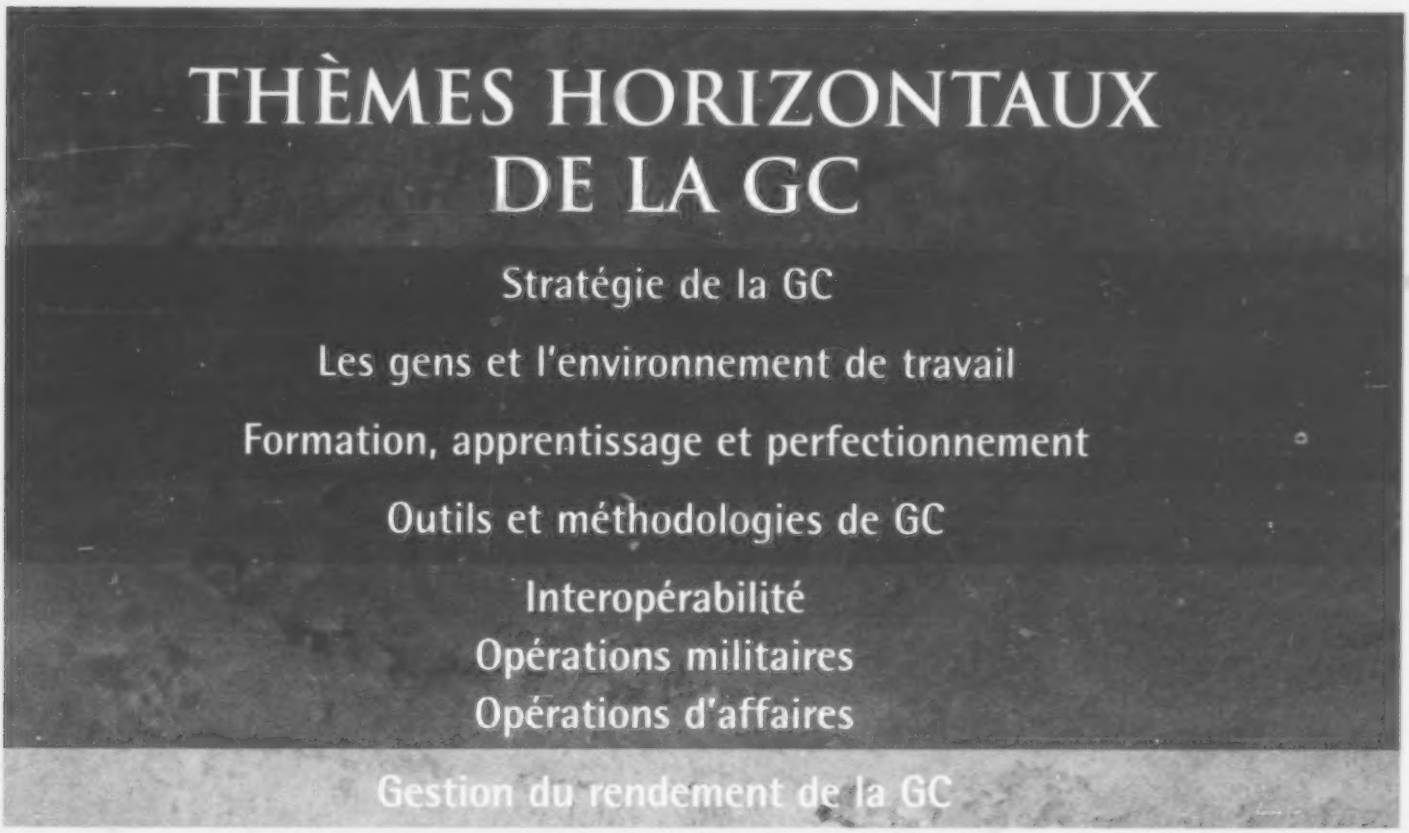
Améliorer constamment le rendement de votre organisation, c'est *faire les bonnes choses comme il se doit* – un exploit qui exige non seulement un alignement stratégique et la mise en œuvre des bons processus et outils du savoir, mais aussi l'adoption d'une culture d'apprentissage organisationnelle dont en dépendra l'amélioration continue au fil du temps.

Comme l'a déclaré le Vice-chef dans son message « aucune organisation ne peut ignorer la nécessité de gérer efficacement son savoir. »

Si vous avez besoin d'aide pour mobiliser vos connaissances, consultez le « centre et le service de courtage pour la GC » du MDN et des FC – *http://vcds.mil.ca/dqsp/pubs/knowledge/intro_f.asp*.

Afin d'en savoir plus sur la gestion de la connaissance à la Défense, consultez le numéro de l'été 2005 de bravo Défense *http://vcds.mil.ca/dqsp/pubs/bravo/summer05/intro_f.asp* et le numéro de l'été 2004 de la Revue militaire canadienne – La gestion du savoir à la Défense : un engouement? *http://www.journal.forces.gc.ca/frgraph/vol5/no2/knowledge_f.asp*.

Le Lieutenant-colonel Chris Blodgett est l'Officier principal de la gestion de la connaissance à la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense.



LE CHANGEMENT

Le capitaine de frégate Ian Moffat (gauche) et le Major Dan Bellini de l'ancienne Section de la gestion du changement. Absentes : Henrietta Bristow, Feilan Xia-Baker, Jennifer Walsh et Sylvie Jolicoeur.

un voyage sans fin

> *« L'incapacité de gérer le changement constitue le motif le plus courant expliquant l'échec des projets. »*

par le Capitaine de frégate Ian Moffat et Henrietta Bristow

De nombreuses personnes associent le changement à une destination mais, en réalité, il s'agit d'un voyage sans fin.

Pour demeurer à jour, les organisations doivent se tenir prêtes à évaluer et à rectifier leur parcours.

Le changement peut se révéler complexe, perturbant et incertain. Comme le changement nous pousse vers une réalité inconnue de la plupart d'entre nous, la réaction la plus prévisible est « la fuite à tout prix ».

Néanmoins, lorsqu'il est adéquatement planifié et mis en œuvre, le changement peut aussi s'avérer simple, rassurant, certain et valorisant.

Le changement est inhérent au travail, tant au ministère de la Défense nationale que dans les Forces canadiennes (MDN/FC). En fait, pour que le changement soit efficace, il faut que tous les militaires et tous les employés civils l'acceptent et puissent le gérer.

La transformation imaginée et instituée par le Chef d'état-major de la Défense constitue un prolongement logique des changements auxquels ont fait face les FC et qu'elles ont intégré dans leur stratégie depuis les années 1960. Cependant, le changement se produit maintenant à un rythme qui s'est accru de manière exponentielle, surtout en raison des progrès technologiques et de l'accélération des communications partout dans le monde.

La gestion du changement, quel qu'en soit le rythme, représente une condition essentielle au succès de la stratégie militaire et de défense.

De la manière la plus élémentaire, on peut imaginer le changement comme le passage d'un état à un autre. La nécessité de s'engager dans ce processus est motivée par de nombreux facteurs, internes et externes.

Ces facteurs ont par ailleurs un effet sur la rapidité à laquelle on peut instaurer le changement (c.-à-d. le besoin urgent de changer). Indépendamment des facteurs et de l'urgence, il faut déterminer l'écart entre l'endroit où se trouve l'organisation et celui où elle doit se situer, et établir un plan pour guider cette dernière dans la bonne direction.

Selon Lawrence G. Hrebiniak, le succès de la mise en œuvre d'une stratégie repose sur une gestion efficace du changement. Dans son livre, *Making Strategy Work*, Hrebiniak affirme qu' « Il faut savoir que l'incapacité de gérer le changement constitue le motif le plus courant expliquant l'échec des projets » *[traduction]*.

La gestion du changement concerne les gens ou le côté immatériel de la gestion de projet. Il faut donc tenir compte, dans un processus de changement, des aspects humains qui déterminent subtilement le succès ou l'échec de toute entreprise.

La Direction – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D) possède les méthodes, les outils et l'expertise qui lui permet d'appuyer ceux qui doivent gérer le changement. S'ils sont mis en place,

« Bien que le changement soit inhérent à la culture de la Défense, il doit être géré pour s'avérer efficace. »

ils peuvent contribuer à assurer l'efficacité accrue de la gestion de la stratégie dans toute la Défense.

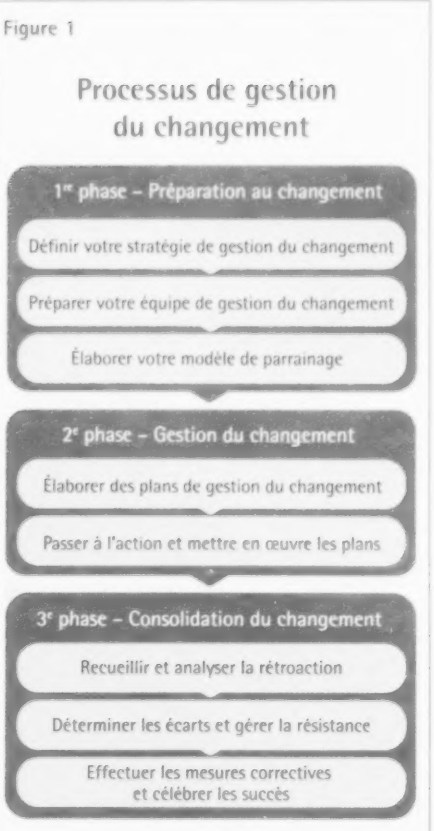
L'équipe de la gestion du changement a conçu un outil en direct appelé « La Boussole », dans le but de fournir un centre de ressources en ligne à ceux qui sont engagés dans un processus de changement. Ce centre de ressources fournit aux dirigeants et aux équipes un accès immédiat non seulement à l'information mais aussi aux outils, ce qui leur permet alors d'instaurer les changements avec efficacité et le moins de perturbation possible. De plus, la D Gest Strat D compte parmi son personnel des gens formés et ayant reçu une accréditation en vue d'appliquer une méthode d'adoption du changement.

La méthode, propriété de *Prosci* – une institution privée axée sur la recherche et l'enseignement, se fonde sur une structure simple :

- Prise de conscience de la nécessité d'un changement;
- Désir au sein de l'organisation et du personnel d'effectuer ce changement;
- Connaissance requise pour instituer le changement;
- Aptitude ou formation nécessaire à la mise en œuvre du changement; et
- Renforcement pour éviter le rejet des nouvelles méthodes de travail et veiller à ce que le changement continue d'être accepté jusqu'à ce qu'il soit reconnu comme une pratique de travail courante de l'organisation (voir Figure 1).

En conclusion, le changement est inhérent à la culture de la Défense. Pour s'avérer efficace, il doit être géré. La gestion de la stratégie doit intégrer la gestion du changement à titre de composante de la stratégie du MDN et des FC (voir Figure 2). La D Gest Strat D peut vous aider à gérer le changement dans votre organisation.

Figure 1



Source émettrice : *Prosci Learning Center 2006*

Figure 2

Source émettrice : *Prosci Learning Center 2006*

Pour en savoir plus sur la gestion du changement, consultez : *http://otg-vcd-webs017.ottawa-hull.mil.ca/intro_f.asp*

Le Capitaine de frégate Ian Moffat était un chef de section au sein de la D Gest Strat D. Il comble présentement le poste de Conseiller spécial au Chef de programme. Henrietta Bristow est Analyste du changement et Gestionnaire de projet pour la base de données de La Boussole.

Note de la rédactrice en chef :

Les fonctions de la Section de gestion du changement ont été depuis incorporées à l'ensemble des opérations quotidiennes de la D Gest Strat D.

« Bien que le changement soit inhérent à la culture de la Défense, il doit être géré pour s'avérer efficace. »

ils peuvent contribuer à assurer l'efficacité accrue de la gestion de la stratégie dans toute la Défense.

L'équipe de la gestion du changement a conçu un outil en direct appelé « La Boussole », dans le but de fournir un centre de ressources en ligne à ceux qui sont engagés dans un processus de changement. Ce centre de ressources fournit aux dirigeants et aux équipes un accès immédiat non seulement à l'information mais aussi aux outils, ce qui leur permet alors d'instaurer les changements avec efficacité et le moins de perturbation possible. De plus, la D Gest Strat D compte parmi son personnel des gens formés et ayant reçu une accréditation en vue d'appliquer une méthode d'adoption du changement.

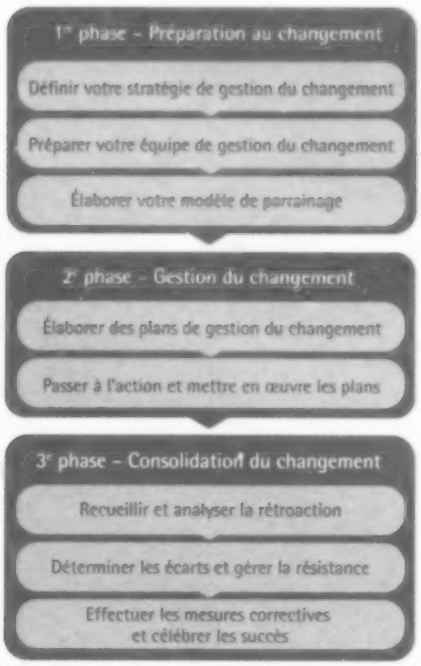
La méthode, propriété de *Prosci* – une institution privée axée sur la recherche et l'enseignement, se fonde sur une structure simple :

- Prise de conscience de la nécessité d'un changement;
- Désir au sein de l'organisation et du personnel d'effectuer ce changement;
- Connaissance requise pour instituer le changement;
- Aptitude ou formation nécessaire à la mise en œuvre du changement; et
- Renforcement pour éviter le rejet des nouvelles méthodes de travail et veiller à ce que le changement continue d'être accepté jusqu'à ce qu'il soit reconnu comme une pratique de travail courante de l'organisation (voir Figure 1).

En conclusion, le changement est inhérent à la culture de la Défense. Pour s'avérer efficace, il doit être géré. La gestion de la stratégie doit intégrer la gestion du changement à titre de composante de la stratégie du MDN et des FC (voir Figure 2). La D Gest Strat D peut vous aider à gérer le changement dans votre organisation.

Figure 1

Processus de gestion du changement



Source émettrice : *Prosci Learning Center 2006*

Figure 2

Établir un cadre propice au succès des projets

Source émettrice : *Prosci Learning Center 2006*

Pour en savoir plus sur la gestion du changement, consultez : *http://otg-vcd-webs017.ottawa-hull.mil.ca/intro_f.asp*

Le Capitaine de frégate Ian Moffat était un chef de section au sein de la D Gest Strat D. Il comble présentement le poste de Conseiller spécial au Chef de programme. Henrietta Bristow est Analyste du changement et Gestionnaire de projet pour la base de données de La Boussole.

Note de la rédactrice en chef :

Les fonctions de la Section de gestion du changement ont été depuis incorporées à l'ensemble des opérations quotidiennes de la D Gest Strat D.

Services d'aide à la décision de la Défense

par Jennifer Walsh

Jennifer Walsh, gestionnaire par intérim des Services d'aide à la décision.

Les dirigeants et les équipes qui présentent un changement à la Défense peuvent se prévaloir des Services d'aide à la décision (SAD). En 2005, les membres de l'équipe des SAD ont fourni des service de soutien à plus de 50 groupes au sein du MDN et des FC, aux fins de planification stratégique, de planification organisationnelle, de développement des capacités, d'évaluation de propositions, ainsi que de séances de réflexion et de groupes de consultation, pour n'en nommer que quelques-uns.

L'équipe de gestion du changement de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D) fournit les Services d'aide à la décision. Grâce à ses services, la qualité des discussions en réunion est accrue, des solutions innovatrices et créatrices sont conçues, un plus grand niveau d'acceptation est réalisé et le processus décisionnel pour les utilisateurs est renforcé.

Alors qu'il était Chef de section au sein de la Direction – Capacités de la Force interarmées, le Capitaine de frégate Josh Barber était un actif utilisateur des SAD et les décrit comme étant « un outil de grande valeur, surtout quand on doit faire l'élaboration des besoins liés aux nouvelles capacités » *[traduction]*.

Les SAD offrent un éventail de services, tels que des facilitateurs sur place, une boîte à outils informatisée, des techniques et des outils d'aide à la prise de décision en plus de fournir aux clients un rapport final qui comprend tous les renseignements textuels et graphiques recueillis pendant la session. Les facilitateurs sur place aident les dirigeants et les équipes en leur montrant comment utiliser les techniques et les outils de pointe et en leur donnant des conseils sur les meilleures méthodes à utiliser pour atteindre les objectifs de leur session. De plus, les facilitateurs travaillent en étroite collaboration avec l'équipe de planification de l'atelier pour concevoir un ordre du jour qui répond à leurs besoins et, pendant la session, ils s'assurent que le groupe respecte le calendrier des activités de la session.

Le Système interactif d'aide à la décision du groupe (SIADG) fait partie de la technologie de pointe que nous utilisons pour atteindre les objectifs d'une session. Le Système est muni d'ordinateurs branchés en réseau et de logiciels pouvant alimenter les téléréunions. Ceci permet d'effectuer des remue-méninges simultanés, d'effectuer la collecte de données et de fournir un moyen efficace d'évaluer les résultats et de déterminer des options. La technologie permet aussi d'organiser des réunions en ligne en utilisant le Réseau étendu de la Défense (RED) pour les participants qui habitent dans des régions éloignées, résultant alors à réduire le temps consacré à voyager et à éviter des frais de déplacement.

Un autre outil très utilisé, le concepteur de questionnaires, est un outil qui crée et appuie l'affichage de questionnaires en direct permettant aux participants de compléter des travaux préalables à une séance et propres à un projet. Les questionnaires sont publiés sur l'intranet permettant ainsi aux participants de les compléter électroniquement et permettant au Système de produire des rapports.

Les Services d'aide à la décision sont à la disposition de tous les employés du MDN et des FC cherchant une alternative efficace aux réunions ou aux activités traditionnelles de prise de décision. Un laboratoire est situé au Quartier général de la Défense nationale. Un laboratoire mobile est également disponible et peut être déployé à n'importe quel centre de formation ou lieu de conférences dans la RCN ou n'importe où au Canada.

L'équipe des SAD continue à travailler avec des clients dans toute la Défense dans le but de fournir un ensemble d'outils des plus complet ainsi que des conseils à l'appui de la gestion de la stratégie.

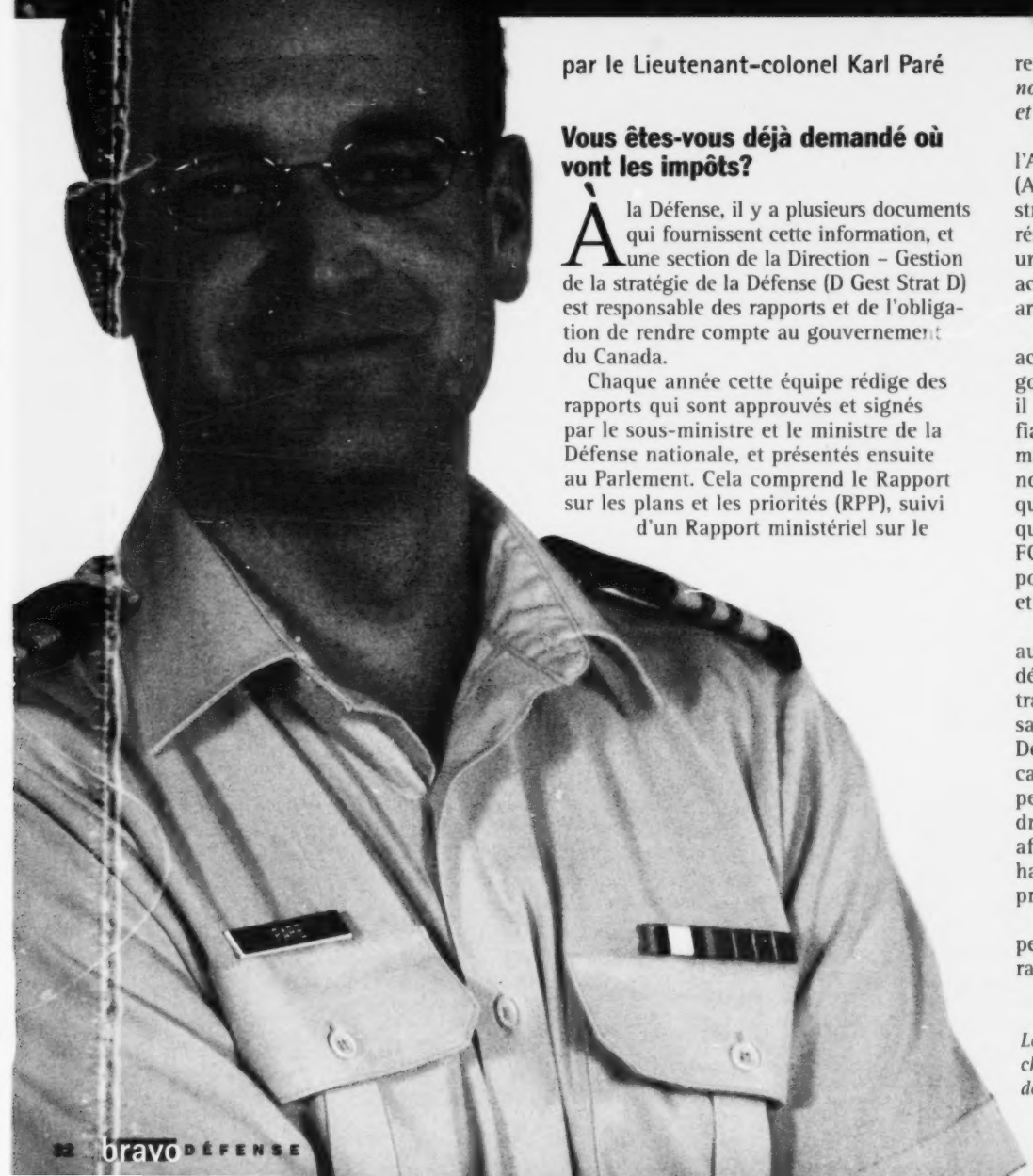
Pour assister à une démonstration, veuillez prendre rendez-vous auprès de Jennifer Walsh : walsh.jj@forces.gc.ca.

Pour en apprendre davantage sur les SAD, consultez : *http://vcds.mil.ca/dgsc/pubs/support/dss/intro_e.asp* ou le site Internet : *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsc/pubs/support/dss/intro_e.asp.*

Jennifer Walsh est Gestionnaire par intérim des SAD au sein de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense.

EXPLIQUER OÙ VA L'ARGENT

Rapports et responsabilité



par le Lieutenant-colonel Karl Paré

Vous êtes-vous déjà demandé où vont les impôts?

À la Défense, il y a plusieurs documents qui fournissent cette information, et une section de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D) est responsable des rapports et de l'obligation de rendre compte au gouvernement du Canada.

Chaque année cette équipe rédige des rapports qui sont approuvés et signés par le sous-ministre et le ministre de la Défense nationale, et présentés ensuite au Parlement. Cela comprend le Rapport sur les plans et les priorités (RPP), suivi d'un Rapport ministériel sur le rendement (RMR) qui explique *comment nous avons réellement dépensé les argents et qui rend compte de notre rendement.*

Ces documents sont structurés selon l'Architecture d'activités de programmes (AAP), qui fait partie de la Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats du Conseil du Trésor. L'APP offre un lien direct entre ce que la Défense accomplit et ce qu'elle dépense pour arriver à ces résultats.

Étant donné l'importance actuelle accordée aux processus et aux activités gouvernementales ouverts et transparents, il est essentiel que la Défense ait la confiance du public si elle veut remplir sa mission. Pour maintenir cette confiance, nous devons non seulement nous assurer que la Défense est responsable, mais aussi que le public estime que le MDN et les FC déploient tous les efforts possibles pour montrer qu'ils sont responsables et ouverts à l'égard de leurs actions.

En fin de compte, nous devons montrer aux Canadiens et Canadiennes où sont dépensés les impôts et nous devons être transparents pour aider à lancer des débats sains et informés sur la façon dont la Défense leur en donne pour la valeur. Le cadre de l'AAP et d'autres outils de gestion permettent aux cadres supérieurs de prendre des décisions stratégiques judicieuses afin que les efforts déployés soient à la hauteur des résultats stratégiques et des priorités ministérielles.

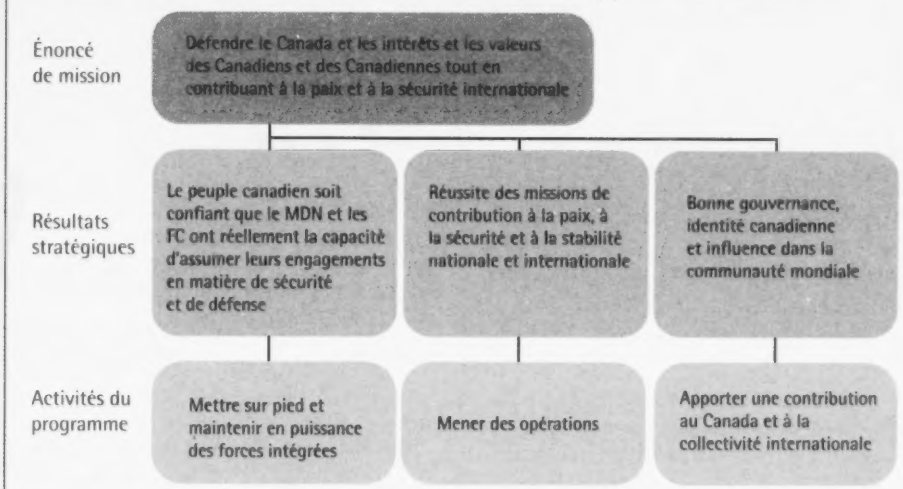
Pour être davantage responsable envers le peuple canadien, nous devons préparer des rapports au Parlement qui mettent à profit

Le Lieutenant-colonel Karl Paré alors major, chef de section des Rapports et responsabilité devant le gouvernement.

DES CONTRIBUABLES
devant le gouvernement

Figure 1

La contribution de la Défense aux résultats en appui de sa mission



la mine de renseignements de l'ensemble du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/FC). L'intégration de l'intention du gouvernement et des plans de la Défense dans les rapports expose la façon dont la Défense contribue à la Politique de défense du Canada et présente les résultats atteints de manière concrète.

Les efforts de la D Gest Strat D portent sur la fourniture de renseignements crédibles, sur la mise en contexte selon les principaux processus de gestion tels que la planification des activités, la gestion du rendement, la planification fondée sur les capacités, la communication de l'information financière et les structures de gouvernance ministérielle.

La communication de cette information ne peut seulement être réalisée qu'au moyen de la coopération et des efforts déployés à tous les niveaux de la gestion. À cette fin, les gestionnaires doivent développer un œil critique pour évaluer efficacement l'information qui sera utilisée dans les rapports au Parlement.

En utilisant les outils de gestion de la stratégie, disponibles auprès du personnel de la D Gest Strat D, la Défense sera en voie de fournir des renseignements cohérents et crédibles d'une manière transparente aux parlementaires et aux Canadiens et Canadiennes.

Pour de plus amples renseignements, consultez les sites Web suivants qui portent sur l'Architecture d'activités de programmes et les rapports au gouvernement :

SGRR, AAP (Intranet),
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/paa/intro_f.asp

Lieutenant-colonel Karl Paré, Chef de section (droite) et John Scarlett, Analyste de l'Architecture des activités de programmes. Absente : Rachelle Lecours.

SGRR, AAP (Internet)
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/paa/intro_f.asp

Rapports au gouvernement (Intranet)
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dppp_f.asp

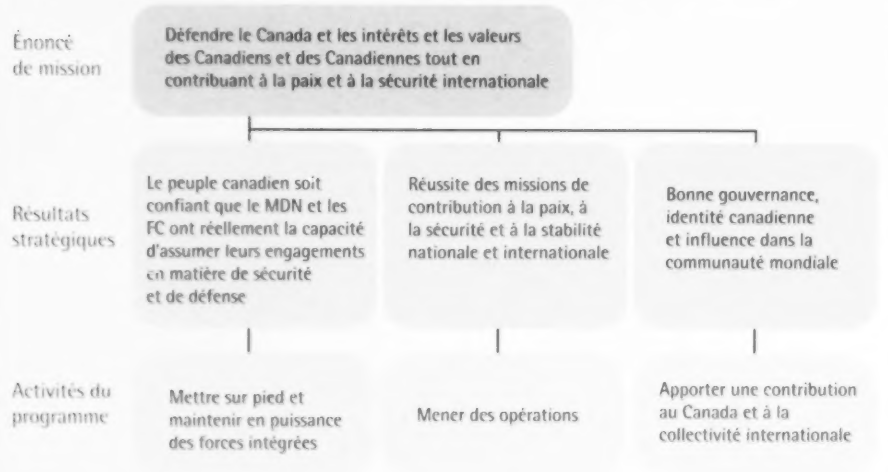
Rapports au gouvernement (Internet)
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dppp_f.asp

Le Lieutenant-colonel Karl Paré est le Chef de section des Rapports et responsabilité devant le gouvernement du Canada au sein de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense.

DES CONTRIBUABLES
devant le gouvernement

Figure 1

La contribution de la Défense aux résultats en appui de sa mission



la mine de renseignements de l'ensemble du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/FC). L'intégration de l'intention du gouvernement et des plans de la Défense dans les rapports expose la façon dont la Défense contribue à la Politique de défense du Canada et présente les résultats atteints de manière concrète.

Les efforts de la D Gest Strat D portent sur la fourniture de renseignements crédibles, sur la mise en contexte selon les principaux processus de gestion tels que la planification des activités, la gestion du rendement, la planification fondée sur les capacités, la communication de l'information financière et les structures de gouvernance ministérielle.

La communication de cette information ne peut seulement être réalisée qu'au moyen de la coopération et des efforts déployés à tous les niveaux de la gestion. À cette fin, les gestionnaires doivent développer un œil critique pour évaluer efficacement l'information qui sera utilisée dans les rapports au Parlement.

En utilisant les outils de gestion de la stratégie, disponibles auprès du personnel de la D Gest Strat D, la Défense sera en voie de fournir des renseignements cohérents et crédibles d'une manière transparente aux parlementaires et aux Canadiens et Canadiennes.

Pour de plus amples renseignements, consultez les sites Web suivants qui portent sur l'Architecture d'activités de programmes et les rapports au gouvernement :

SGRR, AAP (Intranet),
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/paa/intro_f.asp

SGRR, AAP (Internet)
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/paa/intro_f.asp

Rapports au gouvernement (Intranet)
http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dppp_f.asp

Rapports au gouvernement (Internet)
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dppp_f.asp

Lieutenant-colonel Karl Paré, Chef de section (droite) et John Scarlett, Analyste de l'Architecture des activités de programmes. Absente : Rachelle Lecours.

Le Lieutenant-colonel Karl Paré est le Chef de section des Rapports et responsabilité devant le gouvernement du Canada au sein de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense.

COMMUNICATIONS INTERNES

jusqu'où doit-on persévérer?

Bob Beaudoin, chef de section de la Gestion des communications (gauche) et Karen Lahaise, Rédactrice en chef de bravo Défense *(droite) de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense.*

par Bob Beaudoin et Karen Lahaise

« Le plus grand problème avec la communication c'est l'illusion qu'elle a eu lieu. »

George Bernard Shaw

Enfants sur le terrain de jeu, nous étions déjà communicateurs. Que ce fût avec les autres enfants, avec nos enseignants ou avec nos parents, nous communiquions déjà. La communication semble être pour nous quelque chose qui va de soi, que nous faisons naturellement.

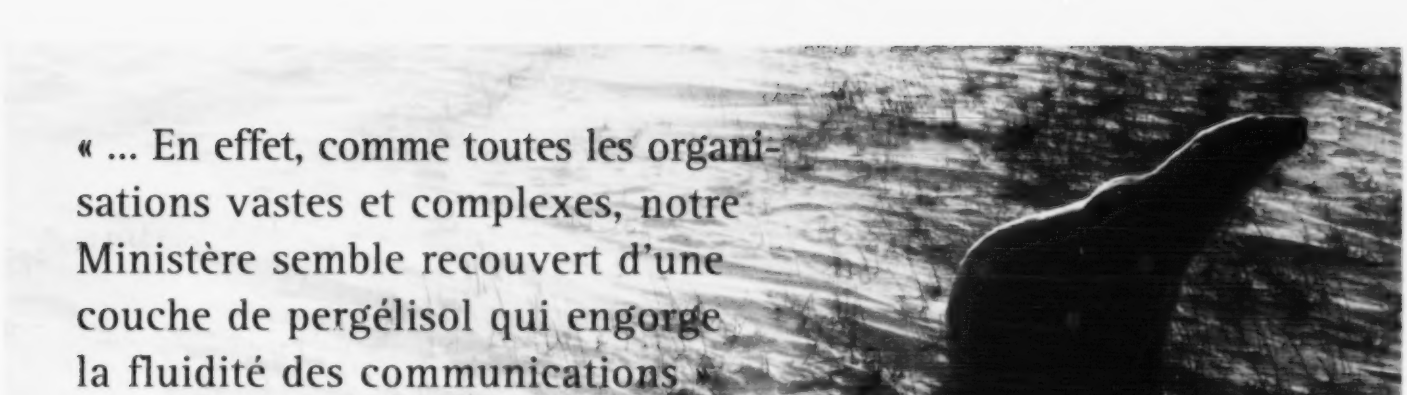
Cela dit, dans un milieu de travail structuré et complexe, il faut faire preuve d'un esprit plus critique lorsque l'on considère la communication. Ce n'est pas un rien de transmettre et de recevoir en temps utile et avec exactitude d'importants messages dans une organisation. La communication est en fait un outil clé qui permet à une organisation d'être efficiente et de fonctionner efficacement. Il est important, et il le sera toujours, de communiquer au personnel, aux collègues et aux partenaires les renseignements leur permettant de se tenir informés. Cependant, lorsque des changements ont lieu, la communication devient un facteur essentiel de succès!

Même si nous reconnaissons que la communication est un élément essentiel au succès et au bon fonctionnement, la plupart d'entre nous préfèrent en fait laisser quelqu'un d'autre s'en charger. Nous sommes trop occupés par nos « véritables tâches » pour informer les autres de changements en cours et des effets que ceux-ci sont susceptibles d'avoir sur eux.

La transformation des FC et l'harmonisation institutionnelle progressent rapidement, mais il reste encore beaucoup à faire, ce qui implique d'autres changements et la nécessité de communiquer.

Lorsqu'il s'est adressé aux cadres intermédiaires en juin, voici ce qu'a dit Ken Ready qui était à ce moment-là le Chef – Harmonisation institutionnelle de la Défense : « La communication est le fondement d'un changement réussi [... et] la communication s'avère difficile au sein de notre Ministère. [...] En effet, comme toutes les organisations vastes et complexes, notre Ministère semble recouvert d'une couche de pergélisol qui engorge la fluidité des communications » *[traduction]*.

Il a aussi précisé qu'il s'agit là d'une des principales difficultés que doit surmonter la Défense, avant d'indiquer que nous devrons chacun faire notre part pour communiquer les changements.



« ... En effet, comme toutes les organisations vastes et complexes, notre Ministère semble recouvert d'une couche de pergélisol qui engorge la fluidité des communications. »

Le rôle de la communication

La communication constitue une des tâches principales des membres de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense. Elle joue un rôle essentiel dans la prise de décisions qui contribuent à l'amélioration continue du rendement à tous les niveaux de l'organisation, car elle favorise l'échange d'information entre les hauts dirigeants et donne lieu à une compréhension commune des enjeux liés à la mise en œuvre de la stratégie. La communication est un élément clé du transfert des connaissances, que ce soit entre les membres d'une équipe ou entre les équipes. Elle est essentielle dans une équipe intégrée.

Nous cherchons actuellement à créer un milieu de travail qui correspond à l'*organisme facilitateur* décrit dans les ouvrages de Kaplan et Norton, plutôt qu'à une dictature. La tâche nécessite une bonne communication bilatérale entre les équipes, qui devront aussi travailler de concert.

En fait, nous avons beaucoup de pain sur la planche. Selon les résultats de nombreuses études, d'enquêtes par sondage et de groupes de réflexion, il semblerait que notre personnel ne connaissent pas aussi bien que nous le souhaitions la vision et les priorités stratégiques du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/FC). Sans cette compréhension du but global, les gens auront tendance à croire qu'ils ne font que poser des pierres, sans pouvoir s'imaginer la cathédrale qu'ils bâtissent.

L'équipe de la D Gest Strat D

Pour remédier à la situation, l'équipe de la D Gest Strat D remplit plusieurs fonctions. À la fois partenaires et communicateurs, nous travaillons à développer des réseaux de personnes situées dans les divers secteurs d'opérations de la Défense et faisant partie de la même communauté de praticiens que nous. Nous devons également remplir les fonctions de vendeur et d'éducateur, appelés à démontrer l'utilité et les avantages de la gestion de la stratégie afin qu'elle puisse devenir une partie intégrale de la culture organisationnelle de la Défense.

Une communication interne efficace favorise l'adhésion au projet de transformation, car elle facilite l'échange bilatéral d'information – le dialogue plutôt que le monologue – qui renforce la confiance entre supérieurs et subordonnés. Alors que l'intégration et l'harmonisation de notre organisation progressent, nous ne pouvons pas poursuivre nos activités en vase clos, ni à contre-courant du reste de l'organisation.

La mise en œuvre de la stratégie de la Défense nécessite une discipline méthodique, soit un ensemble logique d'activités interdépendantes qui permettent aux organisations de faire en sorte que la stratégie donne les résultats escomptés. Si nous voulons que les employés et les militaires adoptent la stratégie et participent à sa mise en œuvre, une communication interne efficace concernant l'orientation générale du Ministère s'impose comme moyen permettant notamment de faire bien comprendre les objectifs visés et les initiatives prévues. À moins de se doter d'un plan d'action détaillé, il est extrêmement difficile d'atteindre les objectifs stratégiques qu'on s'est fixé. De façon similaire, il sera beaucoup plus difficile de réaliser notre vision si nous ne nous dotons pas d'une méthode efficace de communication.

La communication efficace

Afin de rendre la communication efficace, nous devons faire connaître la stratégie et inciter les gens à l'appuyer et à participer à sa mise en œuvre. Chaque effort pour transmettre de l'information de façon claire et précise à ceux qui en ont besoin contribue à la communication efficace. De plus, nous devons renseigner le personnel sur les questions importantes en matière de gestion et sur la façon de nous aider à mettre en

œuvre notre stratégie. Bien sûr, nous devons également renouveler sans cesse les messages concernant les changements en cours et suivre les progrès réalisés.

La structure et la culture de notre organisation sont adaptées au transfert unilatéral d'information vers l'extérieur, ce qui n'est pas la communication. Ce que nous cherchons à établir, c'est une communication bilatérale dans toute l'organisation.

La communication interne relève de la chaîne de commandement. Pour ce faire, les organisations ont à leur disposition quatre principaux moyens de communication, qui présentent chacun des avantages et des limites. Il s'agit des documents imprimés, comme le bulletin interne ou la présente publication, de l'intranet, souvent l'outil de choix de nos jours, ainsi que de la télévision et de la radio, auxquelles nous ne recourons normalement pas à la Défense, exception faite des vidéoconférences.

Il n'est donc pas surprenant que nous éprouvions des difficultés à communiquer rapidement des renseignements importants aux destinataires internes, sans passer par les médias.

Bien que les moyens à notre disposition ne suffisent pas en soi, notre succès en dépend : sans eux, nous n'accomplirions pas grand-chose.

Notre section des communications et l'équipe de la D Gest Strat D utiliseront tous les outils de communications à leur disposition pour faciliter la diffusion de l'information au sein du Ministère.

Enfin, nous ne devons pas oublier que la communication opère dans les deux sens : nous devons absolument recueillir les commentaires des militaires des FC et des employés du MDN et en tenir compte si nous souhaitons réussir à la mise en œuvre de la stratégie visant la transformation des FC et l'harmonisation intégrale des activités du Ministère.

La communication interne est la responsabilité du personnel de la Défense à tous les niveaux. Si nous nous accordons à reconnaître que la communication se trouve au cœur de nos activités et qu'il s'agit d'un élément essentiel à notre succès, les avantages de bien communiquer, ou du moins de mieux communiquer, sont évidents.

Une communication ouverte, transparente et efficace est essentielle à la bonne gestion d'une organisation. Pourra-t-on un jour baisser les bras? En un mot, la réponse est NON.

Pour obtenir plus de renseignements, communiquer avec : Bob Beaudoin, par téléphone, au 613-992-8113, ou par courriel, à *beaudoin.rtj@forces.gc.ca*; ou consultez le site intranet *http://vcds.mil.ca/dgsp/pubs/dp_m/intro_f.asp* ou le site Internet *http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/intro_f.asp*

Bob Beaudoin et Karen Lahaise sont membres de la Direction – Gestion de la stratégie de la Défense. Ils se partagent la fonction de rédacteur en chef de ***bravo Défense*** *depuis 2002.*

La communication est en fait un outil clé qui permet à l'organisation d'être efficiente et de fonctionner efficacement. Il est important, et il le sera toujours, de communiquer au personnel, aux collègues et aux partenaires les renseignements leur permettant de se tenir informés. Cependant, lorsque des changements ont lieu, la communication devient un facteur essentiel de succès!

Gérard Alarie

bravo DÉFENSE

Fax de commentaires

Date: _____

1. Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant « Insatisfaisant » et 5, « Excellent »), quelle est votre appréciation globale de ***bravo Défense***? :
   1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

2. Évaluez dans quelle mesure vous lisez ***bravo Défense*** *(ne cochez qu'une seule réponse).*
   - ☐ J'ai lu tous les articles.
   - ☐ J'ai lu la plupart des articles.
   - ☐ J'ai lu environ 50 p. 100 des articles.
   - ☐ J'ai lu environ 25 p. 100 des articles.
   - ☐ J'y ai jetté un coup d'œil rapide et j'en ai lu peut-être un article ou deux.

3. Après chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer si vous êtes : Entièrement d'accord / Assez d'accord / Ni d'accord ni en désaccord / Pas vraiment d'accord / Pas du tout d'accord / Pas certain(e).
   - A. ***bravo Défense*** est une excellente source de renseignements sur la stratégie, le leadership et la gestion au MDN et dans les FC _____
   - B. Je trouve ***bravo Défense*** facile à lire et à comprendre _____
   - C. Je trouve que les articles de ***bravo Défense*** sont intéressants et instructifs _____
   - D. Je trouve que la mise en page et la conception graphique de ***bravo Défense*** sont très attrayantes _____
   - E. ***bravo Défense*** contribue à améliorer les communications auprès des employés, des gestionnaires et des dirigeants du MDN et des FC _____

4. J'aimerais que ***bravo Défense*** soit publié :
   une fois l'an _____ tous les six mois _____ plus souvent _____ (veuillez préciser) _____

5. J'aimerais trouver dans ***bravo Défense*** des articles sur : _____

Toute autre remarque : _____

Vous pouvez nous laisser vos coordonnées si vous le désirez (nom, titre du poste, organisation, emplacement).

_____

_____

Défense nationale National Defence

Veuillez retourner le présent formulaire par télécopieur à la Direction-Gestion de la stratégie de la Défense (D Gest Strat D) 613-995-0063 ou par courriel à l'adresse bravo@forces.gc.ca

Canada

NOUS VOUS REMERCIONS DE VOS COMMENTAIRES